



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Činnost personální agentury při vyhledávání nových zaměstnanců

Activity of a Personal Agency by Searching for New Employees

Student: Bc. Lucie Koutná

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Činnost personální agentury při vyhledávání nových zaměstnanců“ vypracovala samostatně a veškerou literaturu, kterou jsem použila, uvedla v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 9. 7. 2010

.....  
Bc. Lucie Koutná

# Obsah

1	Úvod .....	2
2	Pojetí tématu v odborné literatuře .....	4
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	4
2.1.1	Řízení lidských zdrojů a personální řízení .....	5
2.2	Zaměstnanecké vztahy .....	7
2.3	Odměňování .....	8
2.3.1	Zaměstnanecké výhody .....	11
2.4	Získávání a výběr zaměstnanců .....	11
2.4.1	Zdroje uchazečů .....	13
2.5	Využívání externích zdrojů .....	18
2.5.1	Využívání zprostředkovatelských agentur při náboru zaměstnanců .....	19
2.5.2	Správný výběr zprostředkovatelské agentury .....	21
2.5.3	Služby personálních agentur .....	24
3	Charakteristika vybrané personální agentury .....	27
3.1	Základní údaje o společnosti .....	27
3.2	Vize a hodnoty .....	28
3.3	Personální politika .....	29
3.4	Struktura zaměstnanců .....	29
3.5	Portfolio služeb .....	31
3.6	Vliv nezaměstnanosti na vývoj tržeb společnosti .....	35
4	Analytická část – inventarizace procesu zprostředkování náboru zaměstnanců .....	39
4.1	Role Obchodníka .....	39
4.1.1	Náplň práce Obchodníka .....	39

4.1.2	Systém odměňování obchodníků .....	41
4.2	Role HR Consultanta .....	43
4.2.1	Náplň práce HR Consultanta .....	44
4.2.2	Systém odměňování HR Consultantů .....	47
4.3	Výhody a nevýhody rozdělených rolí obchodníků a konzultantů ..	49
5	Náměty, návrhy a doporučení .....	51
5.1	Spojení funkcí obchodníka a konzultanta .....	51
5.2	Změna systému odměňování zaměstnanců .....	53
5.3	Změna nastavení vzájemné spolupráce a úprava zprostředkovatelské smlouvy.....	53
5.4	Vyhodnocování údajů .....	55
6	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury .....	60
	Seznam zkratk.....	62
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	63
	Seznam příloh .....	64

# 1 Úvod

Při transformaci pracovního trhu, častých změn v nabídce a poptávce na trhu práce a při neustálé fluktuaci zaměstnanců se personální agentury stávají velmi důležitým subjektem na současném trhu práce. Pracovní agentury mohou zajistit nábor a výběr požadovaných zaměstnanců pro firmy a zprostředkovat volné pracovní pozice uchazečům o zaměstnání. Vyrůstající důležitost personálních agentur je taktéž podmíněna celosvětovou globalizací a zprůchodněním hranic, kdy vyhledávání zaměstnanců v současné době funguje i v mezinárodním měřítku, neboť v mnoha evropských zemích pracovní nabídka specifických pozic převyšuje možnosti lokálního trhu práce.

V každé podnikové praxi občas nastane okamžik, kdy je nutné přijmout nového zaměstnance a personalisté ve firmách tak stojí před těžkým úkolem - koho najmout a jak. Možností je mnoho, liší se hlavně tím, jak je podnik velký, jaká je jeho finanční situace, nebo jak rychle daného zaměstnance potřebuje. Co je tedy tím důvodem, proč se zaměstnavatelé čím dál tím častěji obrací na pomoc personální agentury? Zaměstnavatel má mnoho jiných aktivit - obchod, finance, marketing, reklama, management aj., kterými se musí pro blaho společnosti zabývat a málokterá firma má kapacitu na vynaložení dostatečné energie k náboru zaměstnanců.

Samotné upoutání uchazečů je poměrně náročné a následný průběh přijetí zaměstnance, tedy prostudování životopisů, telefonický screening, osobní schůzka, testy dovednosti uchazečů a jejich vyhodnocování, 2. a 3. kola pohovorů, vyjednávání platových podmínek, podepsání pracovní smlouvy, to vše stojí neméně úsilí a času. Všechny zmiňované úkony patří mezi služby, které personální agentury poskytují na denní bázi, a není tedy divu, že zaměstnavatelé pro tyto služby využívají outsourcing.

Ve své diplomové práci se zabývám činnostmi personální agentury při vyhledávání nových zaměstnanců. Cílem mé práce je:

- provést inventarizaci procesu zprostředkování zaměstnanců personální agentury Advantage Consulting, s. r. o. z pohledu pozic obchodníka a konzultanta
- navrhnout zlepšení stávajícího procesu

## **2 Pojetí tématu v odborné literatuře**

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong M.; 2005).

Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti zaměstnanců poslání a hodnotám organizace.
- Zaměstnanci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- Lidské zdroje jsou chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že zaměstnanci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

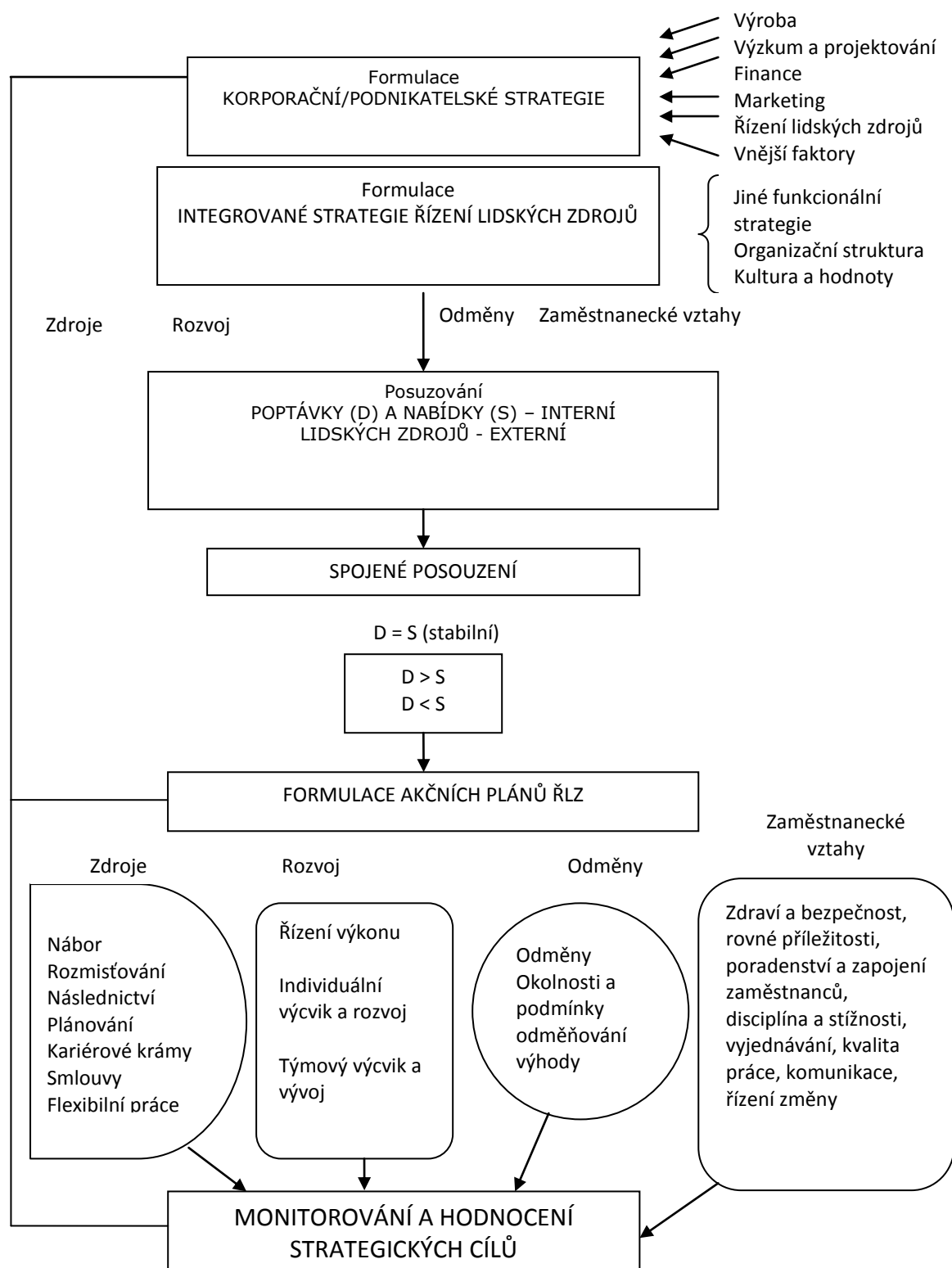


### **2.1.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení**

Porovnáváme-li řízení lidských zdrojů a personální řízení, objeví se více shodných rysů než rozdílů. Nicméně pojmy jako strategická integrace, řízení kultury, oddanost a investice do lidského kapitálu, společně s unitaristickou filozofií (zájmy managementu a zaměstnanců v souladu) jsou podstatnými prvky modelu řízení lidských zdrojů a tento model vyhovuje způsobu, jakým organizace musejí podnikat a hospodařit se svými zdroji v prostředí, v němž existují.

Politika lidských zdrojů, čili personální politika, jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, které hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se zpravidla jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Politika lidských zdrojů slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů řízení lidských zdrojů a při rozhodování o lidech. Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasné zaostřené, ale určitě se více týká vedoucích pracovníků. V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivity liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží liniové manažery ovlivňovat.

Obr. 2.1. Model procesu plánování lidských zdrojů



(Zdroj: Upraveno dle Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z.;  
*Personalistika*)

## **2.2 Zaměstnanecké vztahy**

Vztah mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci má nesporně velký vliv na dosahované výkony; jeho kvalita působí ve značné míře na plnění úkolů a cílů organizace. V zájmu zaměstnavatele by mělo být vytváření takového pracovního prostředí, které by zaměstnance sociálně i profesně kladně motivovalo a přinášelo jim uspokojení z vlastní dobře vykonané práce. Transparentní a korektní vztahy dávají právní jistotu oběma stranám a umožňují soustředit se na vlastní práci s jasnou představou o jejím obsahu i podmínkách, za nichž je vykonávána.

Ze samé podstaty vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je zřejmé, že více možností k ovlivnění jeho kvality má zaměstnavatel. Postavení zaměstnance nemůže být přes všechny právní záruky v aktuální situaci natolik silné, aby mohl případné zvůli zaměstnavatele okamžitě účinně čelit (Bílková M., 2001).

Po organizacích se stále více vyžaduje dynamické, flexibilní a kooperující chování s důrazem na vnější adaptaci permanentně probíhajících změn a v těchto náročných podmínkách je nezbytně nutná vnitřní integrita zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou. Vztahy mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavateli jsou zpravidla popisovány v tradičním duchu pracovněprávních vztahů. Jedná se však pouze o zúžené pojetí, které nevystihuje celý obsah vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je nutné zamyslet se obecně nad sociálními vztahy, které vznikají a existují například mezi manželskými páry, sourozenci, přáteli apod., jelikož se tyto vztahy nepochybně promítají i do pracovní činnosti každého jedince.

Mezilidské vztahy představují bohatou a složitou síť sociálních vazeb, individuálních a skupinových působení. Jakýkoliv vztah a tudíž i ten zaměstnanecký, je určen a formován na základě:

- práv
- povinností
- očekávání
- kultury
- rovnováhy sil obou stran vztahu

Lidské vztahy se dynamicky vyvíjejí, mění se a upravují. Lze očekávat, že zaměstnaneckým vztahům bude i nadále věnována velká pozornost v kontextu řízení lidského potenciálu (Kaňáková Z., 2001).

## **2.3 Odměňování**

Obecný pojem odměna se používá pro označení systémů odměňování, jež má motivovat k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí zaměstnanců (Bláha, Matejčuk, Kaňáková; 2005). Systém odměňování zaměstnanců, by měl být v každé organizaci dle okolností průběžně inovován tak, aby motivoval zaměstnance ke kvalitním výkonům a k vyššímu pocitu sounáležitosti s firmou. Alfou a omegou odměňování je samozřejmě dosahování strategických cílů společnosti a zvyšování její celkové výkonnosti jednotlivých zaměstnanců či týmů. Nástrojů, které pomohou tento hlavní cíl odměňování naplnit, mají společnosti nepřeberné množství.

Základní fixní měsíční mzda jako taková příliš vysoký motivační charakter nemá. Její zvýšení nemůže zaměstnanec nijak změnit. Svými výkony však může ovlivnit, o kolik procent mu bude mzda navýšena na základě pravidelného hodnocení, případně bude-li povýšen, a tím pádem také pravděpodobně obdrží vyšší mzdu. Ovšem i efekt navýšení mzdy je relativně krátkodobý a bude se patrně lišit u jednotlivých zaměstnanců.

V České republice společnosti navyšují v posledních letech mzdy svých zaměstnanců o relativně stejné procento s mírně klesající tendencí, přičemž meziroční nárůsty se pohybují okolo 4 – 5 %.

## **Politika odměňování**

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a jednání. Může obsahovat prováděcí pokyny nebo obecné cíle a zaměřuje se na takové záležitosti, jaké jsou (Armstrong, M.; 2002):

- *konkurenceschopná peněžní odměna* – „mzdová politika“ organizace ukazuje, nakolik chce být „vedoucí na trhu“, tj. jaký vzájemný vztah mezi svou úrovní mezd a platů s tržními sazbami si přeje udržovat
- *vnitřní spravedlnost* – tato politika ukazuje míru, v jaké je vnitřní spravedlnost prvořadým hlediskem, a okolnosti, za jakých potřeba být konkurenceschopný může převážet nad principem vnitřní spravedlnosti
- *odvozenost odměny* – míra, v jaké firma považuje za účelné, aby se odměny diferencovaly v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech (kvalifikaci)
- *pohyblivá odměna* – míra, v jaké by zásluhová odměna měla být vystavena riziku, tj. nebyť zahrnuta do základní odměny
- *individuální nebo týmové odměňování* – potřeba orientovat odměny na individuální nebo týmový výkon
- *zaměstnanecké výhody* – typy a úrovně zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány a míra, v jaké si mohou zaměstnanci výhody, o které mají zájem, vybírat
- *složení celkové odměny* – podíl základní odměny, pohyblivé odměny a nepřímé odměny v celkové odměně a využití nepeněžních odměn, přičemž je vždy možnost výběru v rámci portfolia forem odměny

- *struktura* – míra, v níž chce organizace uplatnit hierarchickou a relativně formální strukturu s úzkým rozpětím, nebo strukturu, která je flexibilní a používá pásma širokého rozpětí
- *priority odměňování* – stupeň, v němž se chce organizace zaměřit na „hromadění odměn do výše“ pro relativně malý počet klíčových hráčů, nebo uznávat potřebu poskytovat odměny, které budou podporovat neustálé zlepšování mnoha lidí – kdo jsou lidé, kteří nejvíce zabezpečují výkon celé organizace a kteří by podle toho měli být odměněni?
- *uniformita* – míra, v níž by měly být mzdové/platové struktury a politika odměňování uplatňovány v celé organizaci nebo být přizpůsobeny pro různé úrovně nebo kategorie zaměstnanců
- *diferenciace* – úroveň odměny na vrcholu organizace v porovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn
- *zapojení a spoluzodpovědnost* – nakolik budou zaměstnanci zapojeni do rozhodování o odměnách, které se jich týkají, včetně vytváření nových přístupů
- *kontrola* – nakolik by mělo být uplatňování politiky odměňování řízeno a kontrolováno z centra
- *postoupení pravomocí* – množství pravomocí týkajících se rozhodování a odměňování, které bude přeneseno na liniové manažery
- *transparentnost* – kolik by toho mělo být zveřejňováno o politice a praxi odměňování
- *neutralita z hlediska pohlaví* – přístup, který bude uplatněn v zájmu vyloučení diskriminace z důvodu pohlaví v procesech a strukturách odměňování tak, aby bylo zajištěno, že za práci stejné hodnoty bude poskytnuta stejná odměna
- *flexibilita* – míra přípustné flexibility při uplatňování systému odměňování
- *partnerství* – míra, v jaké organizace připouští podíl zaměstnanců na dosaženém úspěchu (hospodářských výsledcích)

### **2.3.1 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody nejsou primárně považovány za nástroj zvyšování výkonu zaměstnanců, přesto některé benefity, zejména ty, které přispívají k lepší rovnováze mezi soukromým a pracovním životem zaměstnance, mohou mít za následek lepší výsledky zaměstnanců.

V posledních letech se s benefity doslova trhá pytel. Staly se žhavým želízkem v ohni pro ty zaměstnavatele, kteří chtějí získat nebo si udržet nejkvalifikovanější a nejschopnější zaměstnance. Benefity tedy bezesporu hrají významnou roli v systému odměňování zaměstnanců za odvedenou práci a za jejich loajalitu k zaměstnavateli. Nezanedbatelná je i skutečnost, že náklady na poskytované zaměstnanecké výhody jsou z pohledu variability nákladů snadněji říditelné, tedy pokud se firmě chvíli nedaří a musí šetřit, lze to řešit úsporami v této oblasti snadněji než třeba dočasným snižováním platů či propouštěním.

Již dávno neplatí, že zaměstnance motivuje pouze výše mzdy. Trendy v odměňování ukazují, že zaměstnanci se stále více zajímají o nepeněžní odměnu, kterou jim zaměstnavatel nabízí v podobě benefitů a která tvoří nezanedbatelnou část celkové odměny zaměstnance.

## **2.4 Získávání a výběr zaměstnanců**

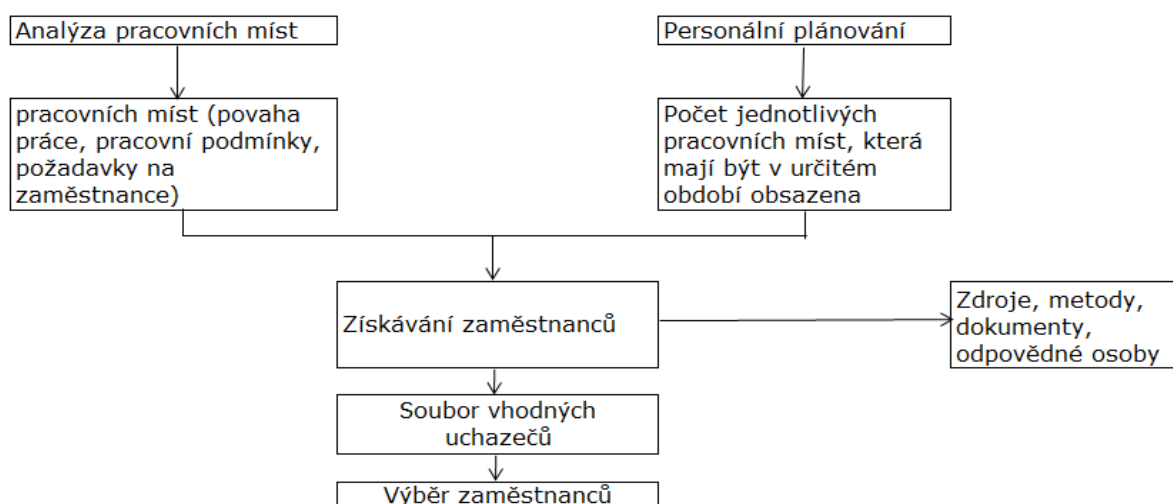
Cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení firemní potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

1. *definování požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa
2. *přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř firmy i mimo ni

3. *vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení, assessment centra, získávání referencí, nabídnutí zaměstnání, příprava pracovní smlouvy

Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dobrá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, které jsou součástí personálního plánování. Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním vhodných zaměstnanců a na ně navazujícím výběrem zaměstnanců znázorňuje následující schéma.

Obr. 2.2. Proces získávání zaměstnanců



(Zdroj: Kaňáková, Z.; Bláha, J.; Babicová, J.; *Řízení lidských zdrojů*)

Získávání vhodných zaměstnanců rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. U nás se místo termínu získávání zaměstnanců dlouho používal termín „nábor pracovníků“. Ten však zpravidla znamená jen získávání lidí z vnějších zdrojů. Moderní ŘLZ usiluje o získávání vhodných zaměstnanců i z řad stávajících zaměstnanců organizace. V pojetí získávání zaměstnanců je tedy obsaženo úsilí o hospodaření s lidskými zdroji a o úsilí zvyšování produktivity práce (Kaňáková, Bláha, Babicová; 2000).



Hlavní cíle podle Foot a Hook (1999) pro vyhledávání a získávání vhodných zaměstnanců jsou:

- získat skupinu vhodných uchazečů na volná místa
- používat a dbát čestných postupů
- usilovat o to, aby všechny aktivity získávání zaměstnanců byly v souladu s cíli firmy a posilovaly její image
- řídit tento proces eticky a nákladově efektivním způsobem

Procesu získávání zaměstnanců se věnuje ve firmě většinou méně pozornosti, než výběru samotnému, avšak získávání zaměstnanců je neméně důležitý proces. Je snadné pochopit, proč tomu tak je: získáváním je určen vzorek uchazečů, kteří později projdou procesem výběru. V závislosti na užitých zdrojích existuje několik typů získávání zaměstnanců (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková; 2005).

Tab. 2.1 Typy zdrojů získávání zaměstnanců

<b>ZDROJ</b>	<b>TYP ZÍSKÁVÁNÍ</b>
Vlastní firma	Vnitřní
Sdělovací prostředky nebo jiné podniky	Vnější
Zprostředkovatelské agentury	.
Školy a univerzity	.
Úřady práce	.
Vnitřní a vnější zdroje	Kombinovaný

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **2.4.1 Zdroje uchazečů**

Organizace může obsazovat volné pracovní pozice jak z interních, tak z externích zdrojů. Obecně vzato je třeba v první řadě uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace, které uplatňují tzv. politiku stejné příležitosti, trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních

zdrojů, ucházející se o volné místo, měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších.

Při volbě způsobu získávání zaměstnanců se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů.

#### **2.4.1.1 Vnitřní lidské zdroje – interní potenciál**

- a) Bez pohybu personálu – jedná se o pokrytí zvýšené potřeby lidských zdrojů organizace přesčasovými hodinami nebo přesunem dovolených. Tato forma se využívá zvláště při krátkodobém náporu práce a předchází tak následnému propouštění nově přijatých zaměstnanců, jakmile dojde opět k poklesu objemu práce.
- b) S pohybem – zaměstnanci jsou převedeni na volná pracovní místa v organizaci. Ve vztahu k organizační struktuře můžeme rozlišit přesun vertikální – pak hovoříme o povýšení nebo horizontální, který znamená přemístění zaměstnance na hierarchicky stejně postavené místo.

Nevýhodou těchto přesunů je skutečnost, že se uvolňují původní místa přesunutých zaměstnanců, která musí být zpravidla opět obsazena a vzniká tudíž další potřeba obsazení volné pozice. Vzniklá potřeba může být pokryta zase přesunem, čímž vznikají přesunovací řetězce, nebo pomocí vnějších zdrojů.

Aby bylo možné pokrývat potřeby organizace pomocí interním přesunů, je nezbytná existence dostatečné informovanosti o volných pracovních pozicích v rámci společnosti, například:

- Oslovení a nabídnutí konkrétní pozice na hlavní pracovní poměr těm zaměstnancům, kteří doposud pracují za zkrácený úvazek
- Realizace interního výběrového řízení prostřednictvím vývěsek na informačních tabulích, inzerce ve firemním periodiku nebo na intranetu

- Nabídka k navrácení do společnosti zaměstnancům, kteří opustili organizaci na určitou dobu – specifické pro ženy na mateřské dovolené

(Kasper, Mayrhofer; 2005)

### **Výhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů**

- nižší náklady
- kratší doba obsazení volného pracovního místa
- kladný dopad na motivaci a morálku zaměstnanců
- kratší proces adaptace
- organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance
- lepší návratnost investic do vzdělávání a školení vložených do zaměstnance

### **Nevýhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů**

- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy uvnitř firmy
- omezenost potenciálního získání nových názorů či pohledů, které by do organizace mohl přinést uchazeč zvenku
- zaměstnanci mohou být povyšováni jen do určité pozice

#### **2.4.1.2 Vnější lidské zdroje**

Personální činnosti spojené s vnějším získáváním zaměstnanců tvoří personální marketing společnosti. V širším slova smyslu do nich lze zahrnout činnosti spojené s prezentací firmy na pracovním trhu, mediální politikou zaměřenou na trh práce a vytvářením její dobré zaměstnavatelské pověsti, jejíž součástí je i stabilita zaměstnání v podniku, způsob jednání s uchazeči o zaměstnání, systém odměňování a

zaměstnaneckých výhod, pracovní vztahy, způsob komunikace se zaměstnanci, možnosti personálního rozvoje, firemní kultura apod.

Vnější trh práce je tvořen lokálním, regionálním, národním a mezinárodním trhem práce. Firmy běžně používají externí zdroje zejména v případech, kdy jsou všechny vnitřní zdroje vyčerpány, anebo je pro určitý druh práce lepší hledat osobu zvenku.

### **Formy získávání uchazečů z externích zdrojů**

Volba metody získávání uchazečů závisí na tom, jaké požadavky má organizace na uchazeče, kolik má k dispozici finančních prostředků a jaký má na obsazení dané pozice časový prostor. U větších společností a v podmínkách konkurenčních pracovních trhů patří k základním metodám získávání zaměstnanců trvalá tvorba image spolehlivého a přitažlivého zaměstnavatele s cílem zabezpečit, aby co nejvíce pracovních pozic bylo obsazeno na základě spontánních žádostí o pracovní uplatnění ve společnosti, tj. bez nutnosti použít inzerci a další nákladné formy náboru.

### **K hlavním metodám personálního náboru patří:**

**Inzerce v tisku** – nejobvyklejší a nejrozšířenější způsob, jak najít vhodné zaměstnance vlastními silami.

**Inzerce na internetových stránkách personálních agentur** – agentura připraví a zveřejní inzerci na placených specializovaných serverech, kdy náklady s ní spojené většinou firmy neplatí.

**Venkovní inzerce** – poutače, vývěsky, billboardy.

**Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – pro některé organizace mohou být učiliště, střední školy či univerzity hlavním zdrojem získávání

zaměstnanců. Výhodou jsou poměrně nízké náklady a možnost školou zajistit předvýběr a doporučit tak nejvhodnějšího kandidáta. Společnost však musí počítat s téměř nulovou praxí nového zaměstnance a s delší dobou na adaptaci a zapracování.

**Spolupráce s úřady práce** – velmi nízké náklady na získání zaměstnance touto formou, možnost získání finančního příspěvku, avšak počet vhodných kandidátů bývá zpravidla omezený.

**Doporučení současným nebo zaměstnancem** – firma má k dispozici reference od osoby, která potencionálního zaměstnance dobře zná.

**Samostatné přihlašování** – většina firem má na svých webových stránkách možnost vyplnění on-line žádosti o zaměstnání, či vede životopisy uchazečů ve vlastní databázi.

**Veletrhy pracovních příležitostí** – setkání studentů, absolventů škol, ale i ostatních zájemců o práci s potencionálními zaměstnavateli, kteří zde prezentují svoji firmu. Většina veletrhů má své zaměření dle odvětví, ve kterých firmy působí, nebo podle toho, pro studenty jakých škol jsou veletrhy určeny.

**Agentury práce** – prvotní selekce nevhodných kandidátů zajistí zprostředkovatelská agentura a firma tak nemusí ztrácet čas s pohovory s nevhodnými kandidáty.

**Pronájem zaměstnanců** – outsourcing pracovních sil dovolí operativně upravovat počet pracovních sil podle aktuálních požadavků.

**Dny otevřených dveří ve firmě** – bývají spojené s prezentací firemních produktů a slouží k propagaci společnosti. Potencionální uchazeč má možnost poznat blíže pracovní prostředí dané společnosti.

## **Výhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů**

- početně více uchazečů, kteří mívají širší pracovní schopnosti a bohatší zkušenosti
- do organizace směřují nové pohledy, názory a poznatky
- rychlejší získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců

## **Nevýhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů**

- vyšší finanční náklady
- složitější a časově náročné metody na získání zaměstnanců
- delší adaptace a orientace nových zaměstnanců
- případné nepříjemnosti se stávajícími zaměstnanci, kteří se cítili být kvalifikováni či oprávněni obsazované místo získat

## **2.5 Využívání externích zdrojů**

Lze najít řadu argumentů ve prospěch používání externích služeb, které při získávání zaměstnanců firmám pomáhají. Zpravidla se jedná o zprostředkovatelské agentury nebo poradce, kteří zajišťují alespoň počáteční práci v podobě prvotní selekce vhodných uchazečů.

V současné době se na českém trhu práce pohybuje v oblasti personálních služeb velký počet specializovaných společností, které nabízejí široké portfolio produktů, přičemž ve většině případů je stěžejním produktem jejich aktivit právě nábor, neboli recruitment.

### **2.5.1 Využívání zprostředkovatelských agentur při náboru zaměstnanců**

Poradenské firmy specializované na získávání zaměstnanců obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a realizují předvýběr vhodných kandidátů. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání nových zaměstnanců. Pokud si to organizace přeje, může zůstat v anonymitě. Většina těchto agentur vyžaduje honorář, který bývá zpravidla odvozený od průměrného ročního platu doporučeného kandidáta a mnohdy bývá pracné najít takovou agenturu, která by vyhověla potřebám organizace za rozumnou cenu.

**Při výběru poradenské společnosti by měly firmy postupovat dle následujících kroků:**

- ověřit reference u ostatních partnerů agentury
- prohlédnout si inzeráty zpracované pro nejrůznější firmy, aby získali představu o kvalitě jejích služeb a o typu pracovních míst, na které se specializují
- sejít se s konzultantem, který by na zadané pozici pracoval a prověřit si jeho kvality
- porovnat honoráře několika poradenských firem a vzít v úvahu ještě další důležité skutečnosti, zejména tak délku garancí na zprostředkovaného kandidáta a výši případné refundace

**Než začne organizace se zprostředkovatelskou agenturou spolupracovat, je nezbytné:**

- odsouhlasit si podmínky podepsáním zprostředkovatelské smlouvy
- informovat agenturu o profilu firmy, firemní kultuře, vizi společnosti
- poskytnout agentuře co nejvíce informací o volné pozici - z jakého důvodu se pozice obsazuje a o podmínkách pro uchazeče

- poskytnout jí veškerou pomoc, pokud jde o popis a specifikaci pracovní pozice, včetně všech speciálních požadavků, které místo klade na úspěšného uchazeče, popřípadě toho, co se od uchazeče očekává – poradenská firma bude schopna lépe pracovat, bude-li jasně vědět, co zadavatel požaduje a jaký typ člověka bude organizaci nejlépe vyhovovat
- domluvit se na postupu a návrhu textu inzerátu
- vyjasnit si záležitosti týkající se samotných pohovorů a předvýběru kandidátů

Spolupráce s personální agenturou může vyhledávání vhodných zaměstnanců výrazně usnadnit, zejména při obsazování složitějších pozic. Tato skutečnost však platí pouze za podmínky, jedná-li se skutečně o profesionální agenturu. Posouzení profesionality agentury a vyvarování se spolupráce s ne příliš kvalitními agenturami je prvním předpokladem úspěchu. Správný výběr agentury je o to složitější, že na trhu jich dnes působí celá řada včetně zcela nekvalifikovaných firem a proto pro podnik samotný nemusí být vždy snadné povahu takovéto firmy, poskytující nekvalitní služby, jasně rozpoznat.

K úskalím činnosti personálních agentur, které je zapotřebí mít na paměti, patří především to, že jejich služby mohou mít masový charakter vedoucí k tomu, že jejich přístup ke kandidátům není příliš individuální a jejich hodnocení kandidátů bývá zpravidla jednodušší.

Velmi častým kamenem úrazu zprostředkovatelských agentur bývá kvalita jejich vlastních zaměstnanců, kteří nejsou vždy vzhledem ke svým vlastním pracovním zkušenostem schopni plně chápat náplň, nároky a požadavky pozic, které obsazují. Tento fakt může ovlivnit nejen kvalitu jimi vybraných kandidátů, ale i kvalitu informací, které těmto kandidátům před jejich jednáním s potencionálním zaměstnavatelem poskytují. Podnikoví personalisté, kteří spolupracují s personální agenturou, by se měli zabývat, kdo se bude vyhledáváním vhodných uchazečů zabývat, jaké jsou zkušenosti konzultanta s obsazováním pracovním pozic



obdobného charakteru, jaká zpráva jim bude o kandidátovi předána a jaké další služby spojené s recruitmentem (např. účast konzultanta při osobních pohovorech s kandidáty v dané společnosti) firma nabízí. Potencionální zaměstnavatel, tedy klient personální agentury, by měl vedle životopisu kandidáta získat i stručné hodnocení jeho schopností a povahových rysů, včetně shrnutí jeho předností a potencionálních rizik. Samozřejmě by měly být získané informace, týkající se motivace kandidáta, tj. důvodů, proč se o místo uchází, možný termín nástupu a jeho platové očekávání (Řezníček, 2007 – 2008).

### **2.5.2 Správný výběr zprostředkovatelské agentury**

Firma, která využívá služeb personálních společností, si oslovením specializované agentury zvyšuje pravděpodobnost nalezení toho správného člověka, který splňuje požadavky kladené na pracovní místo. Nemusí případně dělat kompromis, riskovat přijetí ne úplně nejvhodnějšího kandidáta nebo měnit organizační strukturu z důvodu nenalezení toho pravého zaměstnance. Firma má totiž oporu v kvalifikovaném konzultantovi personální společnosti, který se specializuje na danou oblast pracovního trhu a dokáže nejen identifikovat vhodné kandidáty, ale také fundovaně poradit v dalších oblastech, jako například kompetitivní Compensation & Benefits balíček pro hledaného zaměstnance, atp. Nutno podotknout, že v dnešní době si kvalifikovaní lidé vybírají svého zaměstnavatele podle vlastních představ a že je naprosto obvyklé, že si kandidáti hledají firmy přes personální agentury a i v tomto případě je osobnost, praxe a role konzultanta nezastupitelná.

To, že si firma vybrala opravdu správnou konzultační společnost, která je schopna svého klienta dobře reprezentovat na trhu práce a profesionálně jednat s kandidáty, lze poznat podle několika konkrétních příznaků:

- jedná transparentně, solidně a je s klientem v neustálém kontaktu
- dodá smlouvu, která je lehce pochopitelná a jasně formulovaná
- je schopna jasně vysvětlit celý proces vyhledávání uchazečů
- průběžně informuje o stavu a úspěšnosti vyhledávání
- v případě potřeby pomůže s vytvořením specifikace pracovního místa a mzdovým ohodnocením
- dodržuje dohodnutá pravidla
- nezasílá uchazeče, kteří nesplňují požadavky na pracovní místo
- poskytuje full-servis při výběru kandidáta, není-li dohodnuto jinak – tedy inzerci pracovního místa, vyhledávání ve všech svých zdrojích externích i interních, vytřídění přihlášených uchazečů, provedení prvního kola výběrového řízení, ve kterém z pozvaných uchazečů vybere jen ty, které se rozhodne Vám doporučit k osobní schůzce
- je schopná ke každému kandidátovi dodat také své hodnocení a poznatky, které zjistí při prvním kole výběrového řízení – poznámky k osobnostní stránce uchazeče, pohled konzultantů na to, proč by právě tento člověk měl být vhodným kandidátem, jaké u něj mohou být rizika, klady, zápory
- nepožaduje dopředu žádné platby, odměnu si nárokuje až po úspěšném obsazení pracovního místa (výjimkou může být zmaření zakázky ze strany objednatele)

Kompletní full-servis není vždy podmínkou. Jsou zákazníci, kteří pořádají přímo nábory pracovních sil a nepotřebují uskutečňovat předvýběr, stačí jim pouze nalezení vhodných kandidátů splňujících na základě životopisů podmínky pro pracovní místo a výběry si pořádají sami. Další výjimkou jsou například místa vyžadující určitou specifickou odbornou dovednost a znalost, kdy personální agentury nejsou schopny tyto odborné znalosti a dovednosti kvalitně zhodnotit, ale zaměstnanci dané firmy již ano – ale i v tomto případě platí, že by klienti měli dostat kontakty jen na ty lidi, kteří splňují zadané požadavky. Zákazníci z mnoha dalších důvodů někdy požadují pouze část full-servisu.

Existují však i ne příliš dobré personální agentury, poskytující nekvalitní služby, které doporučí téměř kohokoliv, aniž by se s uchazečem setkali osobně. Jejich způsob práce je pouze o rychlém zaslání životopisu kandidáta, či nátlaku na uchazeče v tom smyslu, že si mohou jen polepšit. Takováto práce konzultantů nemá dlouhodobé stabilní výsledky.

### **Proč sáhnout po specializovaných službách?**

Využívání služeb personálních agentur s sebou nese nemalé finanční náklady, odpovídající zpravidla několikanásobkům měsíční, či procentuálnímu podílu z roční mzdy zprostředkovaného kandidáta. Od této částky je nutné odečíst náklady spojené s inzercí, které na sebe přebírá agentura, dále pak náklady na selekci kandidátů, kteří nesplňují kvalifikační a osobnostní předpoklady a firma tak neztrácí drahocenný čas oslovováním nevhodných uchazečů, ale dostane do již profily kvalifikovaných kandidátů.

Další přidanou hodnotou jsou bezesporu garance, které v rámci služby recruitmentu poskytuje již převážná část zprostředkovatelských agentur. Zde je však nutno podotknout, že pokud se jedná o skutečně kvalitní agenturu, případů, kdy se zavazuje nahradit umístěného kandidáta v případě jeho odchodu, se v praxi objevuje minimum, a to právě díky důkladné prvotní selekci a zjištění motivace kandidáta pro výkon dané pracovní pozice ještě před samotným nástupem do společnosti. Kromě toho zpravidla po dobu garanční lhůty agentura neustále zprostředkovaného kandidáta monitoruje a tudíž je schopna identifikovat a předejít tak případnému odchodu kandidáta mnohdy kvůli zdánlivé maličkosti, způsobené například nedostatečnou komunikací v určité oblasti spolupráce.

## **Výhody spolupráce s personálními agenturami**

- agentury používají mnoho inzertních zdrojů, mají i své interní zdroje, a tak jsou schopny lépe vyhledat vhodné uchazeče
- diskrétnost - inzerce je prováděna pod hlavičkou agentury a jméno zadavatele není v inzerci zmiňováno, nepřeje-li si jinak
- výběrové řízení provádějí profesionální konzultanti
- vysoká míra úspěšnosti setrvání vybraného uchazeče ve firmě
- garance na vyhledané zaměstnance
- firmy ušetří náklady na kompletní uspořádání výběrového řízení, někdy i opakované
- ušetří čas personálnímu oddělení spojený s inzercí, vyhledáváním, procházením životopisů, předvýběrem a konečným výběrovým řízením

### **2.5.3 Služby personálních agentur**

#### **Personální poradenství**

Personální poradenství v oblasti optimalizace organizační struktury, analýz a popisů pracovních pozic, optimalizace systému řízení a hodnocení zaměstnanců, optimalizace systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, personálního auditu.

#### **Recruitment**

Podpora aktivity Vašeho personálního úseku při hledání a výběru zaměstnanců do trvalého pracovního poměru.

#### **Assessment centra / Developement centra**

Tyto služby jsou určeny pro náročnější výběry kandidátů, zahrnující vedle pohovoru či psychodiagnostiky také pozorování kandidátů při praktickém řešení úkolů. Pomohou vybrat správné kandidáty na obsazované pozice stejně jako identifikovat potenciál stávajících zaměstnanců. Assessment centre je pravděpodobně nejkomplexnějším nástrojem pro hodnocení a

porovnání osobnostních i profesních kvalit jednotlivých účastníků. Odstraňuje vliv halo efektu, objektivizuje osobní preference a pomáhá navodit podmínky pro budoucí efektivní komunikaci s týmem i jednotlivci.

### **Outplacement**

Služba poskytující komplexní péči o uvolňované zaměstnance s cílem pomoci jim při hledání nového pracovního uplatnění a zabránit vzniku stresových situací ze ztráty zaměstnání.

### **Executive search**

Obsazování specifických odborných vysoce kvalifikovaných pozic, u kterých je na trhu práce nedostatek kvalitních uchazečů.

### **Inzerce**

Zajištění plošné personální inzerce na pracovních portálech i v tištěných médiích. Výběr vhodného média, monitoring cen.

### **Temporary help**

Jedná se o dočasnou výpomoc pružnou pracovní silou v přechodném období. Pracovník zůstává zaměstnancem agentury, která vede jeho kompletní osobní a mzdovou agendu.

### **Try & Hire**

Získání vhodného pracovníka bez nutnosti přijímat ho do trvalého pracovního poměru. Klient tak můžete prověřit jeho pracovní výkonnost a schopnosti a v případě, že mu vyhovuje, můžete ho převzít do stavu zaměstnanců.

### **Headhunting**

Výběrové řízení realizované metodou headhuntu je určeno především pro obsazování pozic managementu a dále specializovaných pozic, vyžadujících specifické odborné a jiné předpoklady. Jedná se o přímé

oslovení a získání kandidáta působícího na stejné či obdobné pozici u jiné společnosti.

### **Psychodiagnostika**

Jedná se o podrobné testování uchazečů na vysoké odborné úrovni za použití klinických metod. Testování se skládá z písemné části, pozorování, rozhovoru, připravených otázek a dle individuálních potřeb klienta.

### **Personální audit**

Poskytuje objektivní a nezávislé zhodnocení současného stavu a nabízí řešení ke zvýšení efektivity jednotlivců, organizačních jednotek i celé firmy.

### 3 Charakteristika vybrané personální agentury

Pro zpracování praktické části své diplomové práce jsem si vybrala personální agenturu Advantage Consulting, s. r. o., která nabízí efektivní řešení v otázkách nábory, ať už se jedná o jednorázové vyhledání zaměstnance nebo velkoobjemové náборы pro soukromý i veřejný sektor. Společnost je schopna ušít na míru řešení outsourcingu například personálního a mzdového vedení či kompletní zajištění servisu nábory řízením celého procesu jako hlavní dodavatel. Poskytuje služby výběru zaměstnanců pomocí Assessment center, speciálních testů a nabízí poradenský servis v oblasti lidských zdrojů.



Advantage  
Consulting



www.  
acjobs.cz

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

##### Výpis z obchodního rejstříku

Datum zápisu:	8. července 2002
Obchodní firma:	Advantage Consulting, s. r. o.
Sídlo:	Brno, Benešova 12, PSČ 602 00
Identifikační číslo:	262 89 822
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Zprostředkování zaměstnání českých občanů a občanů států EU na území České republiky
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
jednatel:	Ing. Olga Hyklová, r.č. 765309/3811 Brno, Trýbova 968/10, PSČ 602 00

den vzniku funkce:	8. července 2002
Způsob zastupování:	Za společnost jedná jednatel, je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně.
Společníci:	Ing. Olga Hyklová, r.č. 765309/3811 Brno, Trýbova 968/10, PSČ 602 00
Vklad:	200 000,- Kč
Splaceno:	200 000,- Kč
Obchodní podíl:	100 %
Základní kapitál:	200 000,- Kč

(Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz))

### **3.2 Vize a hodnoty**

Základem potenciálu společnosti je perfektní spolupráce výkonnostně orientovaných týmů. Vizí společnosti je být první volbou v poskytování řešení náborových a personálních služeb na lokální i globální úrovni pomocí partnerství s našimi klienty, při současném naplňování očekávání našich kandidátů.

#### **Motto**

**NEHLEDEJTE PRÁCI, ZÍSKEJTE JI!**

#### **Politika jakosti**

Hlavními body naší politiky jakosti jsou flexibilita, spolehlivost a profesionalita. Všem našim zákazníkům poskytujeme služby na vysoké úrovni, nerozlišujeme malé a velké, cílem je naprostá spokojenost. Naše péče, věnovaná zákazníkům i zaměstnancům nás odlišuje na trhu od konkurence. Svým zaměstnancům se vždy se snažíme zajistit lepší podmínky než konkurence. Našich zákazníků i zaměstnanců si vážíme,



nasloucháme jim a jsme připraveni pružně reagovat na změny a návrhy ke zlepšení. Vždy podnikáme v rámci zákonných předpisů České republiky, případně dalších zemí, kterých se naše podnikání dotýká. Dodržujeme zejména zákony a veškerá další nařízení, týkající se oblasti pracovně-právní, podnikatelské etiky, ochrany zdraví a bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

### **3.3 Personální politika**

Úspěšný rozvoj firmy představuje vhodný personální a sociální systém, zaměřený ve prospěch zaměstnance s důrazem na rozvoj odborných vědomostí, schopností a znalostí. Jsme si vědomi, že pouze odborně připravený zaměstnanec představuje pro společnost přínos při plnění pracovních povinností.

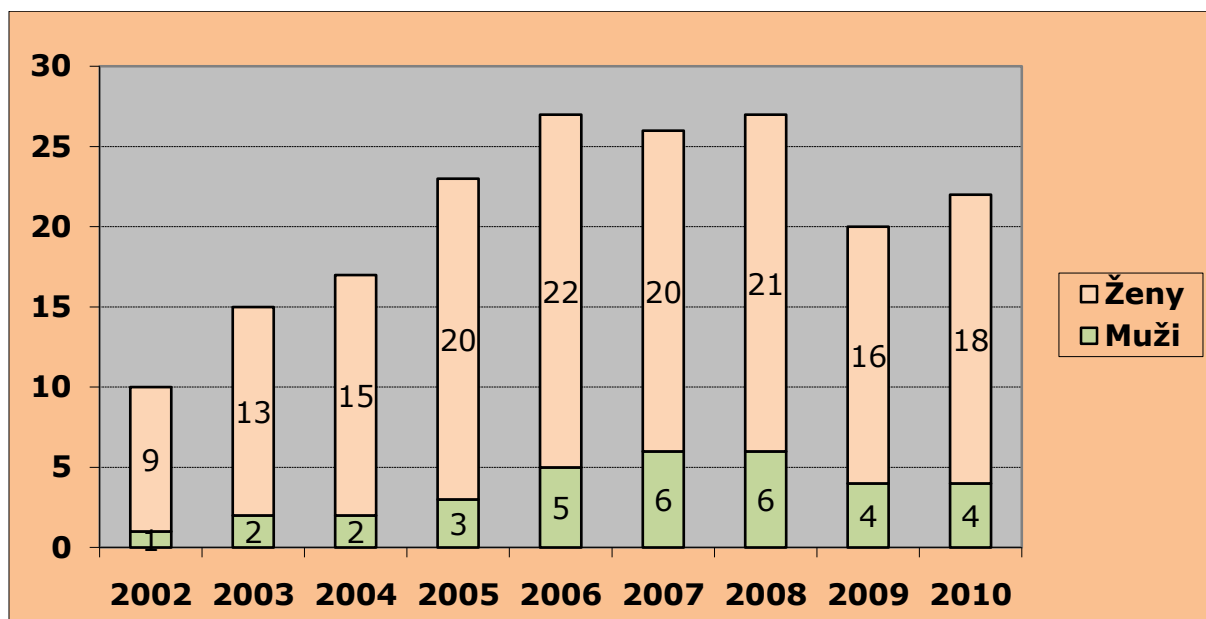
Zaměřujeme se především na:

- vytváření podmínek pro odborný rozvoj zaměstnanců
- jazykové vzdělání
- pravidelná školení
- příspěvek na penzijní připojištění
- sick days
- stravenky
- příjemné pracovní prostředí
- organizování společenských akcí pro zaměstnance

### **3.4 Struktura zaměstnanců**

V současné době ve společnosti pracuje 22 zaměstnanců a to na třech pobočkách v České republice – Brně, Praze a Ostravě. Jak je patrné organizační struktury – viz Příloha č. 1, největší pobočka je v Brně, která funguje jako centrála a působí zde 13 zaměstnanců.

Graf 3.1 Vývoj zaměstnanců v letech 2002 – 2010



(Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti)

Jak vidíme v grafu 3.1, v době založení společnosti, ke kterému došlo v roce 2002, měla společnost 10 zaměstnanců. Během 4 let došlo k rapidnímu nárůstu personálního obsazení, které bylo vyvoláno zvyšující se poptávkou po personálních službách a strategickým rozhodnutím vedení společnosti otevřít další pobočky v Praze a Ostravě s cílem pokrýt celou Českou republiku a vyhoupnout se tak z lokální agentury na personálně-poradenskou společnost s celorepublikovou působností.

Tab. 3.1 Struktura zaměstnanců v roce 2010 dle dosaženého vzdělání

Stupeň dosaženého vzdělání	Počet zaměstnanců (absolutní hodnota)	Počet zaměstnanců (procentuální vyjádření)
Středoškolské vzdělání	4	18%
Vyšší odborné vzdělání	3	14%
Bakalářské vzdělání	8	36%
Vysokoškolské vzdělání	7	32%
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

(Zdroj: vlastní zpracování interních zdrojů společnosti)

## **3.5 Portfolio služeb**

### **Pro uchazeče o zaměstnání**

Advantage Consulting, s. r. o. nabízí profesionální personálně poradenské služby při hledání zaměstnání. Na [www.acjobs.cz](http://www.acjobs.cz) denně inzerují aktuální pozice renomovaných firem a týdně otevírají desítky nových pozic. Jejich portfolio se neustále obměňuje a uchazeči mohou získat přístup k nejnovějším a nejzajímavějším nabídkám na trhu práce.

Ke každému kandidátovi přistupují individuálně a konzultují s ním jeho aktuální situaci a představy o budoucím zaměstnání. Poradí s výběrem okruhu pracovních pozic, které odpovídají profesnímu profilu a budoucímu rozvoji kandidáta a doporučí mu vhodného zaměstnavatele.

Kandidátům poskytují:

- informace o tom, jak správně napsat životopis
- rady, jak prezentovat svoji osobnost prostřednictvím průvodního dopisu a pomohou jim s jeho napsáním
- rady, na co se připravit při pozvání k výběrovému řízení a jaké jsou nejčastější otázky při osobním pohovoru
- možnost bezplatné registrace do databáze uchazečů
- službu AC pošták, díky které budou neustále informováni o nejaktuálnějších nabídkách zaměstnání prostřednictvím upozornění e-mailem, kdykoliv se na stránkách Advantage Consulting objeví nová pozice dle jimi zadaných kritérií

## **Pro klienty**

### **Výběr zaměstnanců – recruitment**

Společnost využívá veškeré dostupné zdroje pro vyhledání a získání optimálních kandidátů a posouzení jejich předpokladů k úspěchu ve společnosti. Zajišťují analýzu potřeby, vyhledání, posouzení a úspěšnou adaptaci vybraných kandidátů. Za podstatné považují podmínky konkrétního klienta a konkrétní pozice a vybrat takové nástroje, které mají relevantní vypovídající hodnotu ve vztahu k úspěšnosti ve funkci, stabilitě setrvání ve firmě a schopnosti kandidáta adaptovat se na nové podmínky.

### **Assessment centre**

Společnost již řadu let úspěšně využívá tuto metodu při výběru zaměstnanců, organizuje a provádí organizaci Assessment centre, jež jsou šitá na míru potřebám jednotlivých klientů při restrukturalizaci firem apod. Jejich tým disponuje zkušenými zaměstnanci, kteří jsou schopni komplexně zajistit průběh Assessment centre – od úvodní analýzy potřeb klienta, přes organizaci vlastního Assessment centre až po vypracování závěrečné zprávy a interpretaci výsledků zadavateli, včetně zpětné vazby účastníkům.

AC je vhodné použít například v situacích:

- obsazování určité pozice výběrem z více kandidátů
- v situacích fúzí a akvizic firem, jejichž důsledkem je potřeba ohodnotit potenciál jednotlivců
- ohodnocení potenciálu vybraných interních kandidátů na určitou pozici jako podklad pro kariérní plánování a nastavení jejich odborného rozvoje

## **Outplacement**

Klientům a jejich zaměstnancům pomáhají řešit situace, kdy se musí rozloučit s dlouholetým nebo jinak významným zaměstnancem, dochází k reorganizaci, změně profesní skladby a ke snižování počtu pracovníků. Mají zkušenosti jak s péčí o jednotlivce, kteří program outplacementu obdrželi jako projev loajality firmy za jejich významný přínos, tak s programy spojenými s restrukturalizacemi firem v rámci fúzí, útlumových programů či uzavírání celých výrobních jednotek.

## **Temporary help (brigádníci)**

Flexibilita pracovní síly je velmi důležitým momentem při řešení nečekaných potřeb - v době dovolených, nemoci, získání nečekané zakázky nebo při sezónních pracích. V této oblasti personální agentura Advantage Consulting nabízí pomoc a řešení - krátkodobé i dlouhodobé zapůjčení zaměstnanců. Jsou schopni poskytnout potřebný počet kvalifikovaných pracovníků a zajistit kompletní osobní a mzdovou agendu. Díky využití temporary help („dočasná výpomoc“) mohou klienti držet v kmenovém stavu pouze klíčové zaměstnance; postarají se o veškeré pokrytí administrativních a pomocných procesů, stejně tak výrobních či obchodních špiček. Náklady na tyto pracovní síly se nepromítnou do mzdových nákladů, účtují je jako poskytnutou službu. Pokud se klient rozhodne pro externí spolupráci v celé této široké oblasti - pro outsourcing, nemusí se starat o žádné pracovně-právní a administrativní záležitosti, protože přebírají kompletní zodpovědnost za tyto činnosti a jejich výsledky, včetně komunikace se státními a případně kontrolními orgány.

## **Vzdělávání**

Pokud chce klient dále rozvíjet svůj klíčový personál, pomůže jim agentura nestranně zhodnotit schopnosti, dovednosti a hlavně předpoklady zaměstnanců pro další rozvoj a zpracovat individuální vzdělávací projekt. Mezi základní tematické okruhy patří komunikace a vztahy na pracovišti, firemní kultura a její hodnoty v rámci společnosti, loajalita, manažerské a obchodní dovednosti. Tréninkové programy jsou v klasické indoor formě i v provedení outdoor, včetně zážitkových programů, tréninků a workshopů. Outdoorová forma není pouhým sportovním či pohybovým vyžitím pro uvolnění, ale zahrnuje v sobě strategické budování týmu, vyjednávacích schopností a dalších dovedností. Vzhledem k tomu, že každá společnost potřebuje specifický program, zpracovávají projekty firemních kurzů, které odpovídají konkretizovaným potřebám. Jejich mottem je spojení Ad hominem, které bývá překládáno jako „Ke konkrétní osobě“ a které symbolizuje jejich snahu o individuální přístup k zákazníkovi - ke společnosti, i k jednotlivým zaměstnancům, kteří se mají kurzu účastnit.

## **Personální audit**

Pro objektivizované posouzení aktuálního stavu a s cílem co nejefektivněji využít lidské zdroje provádí personální a manažerské audity.

Klient jejich prostřednictvím získá podklady a doporučení pro:

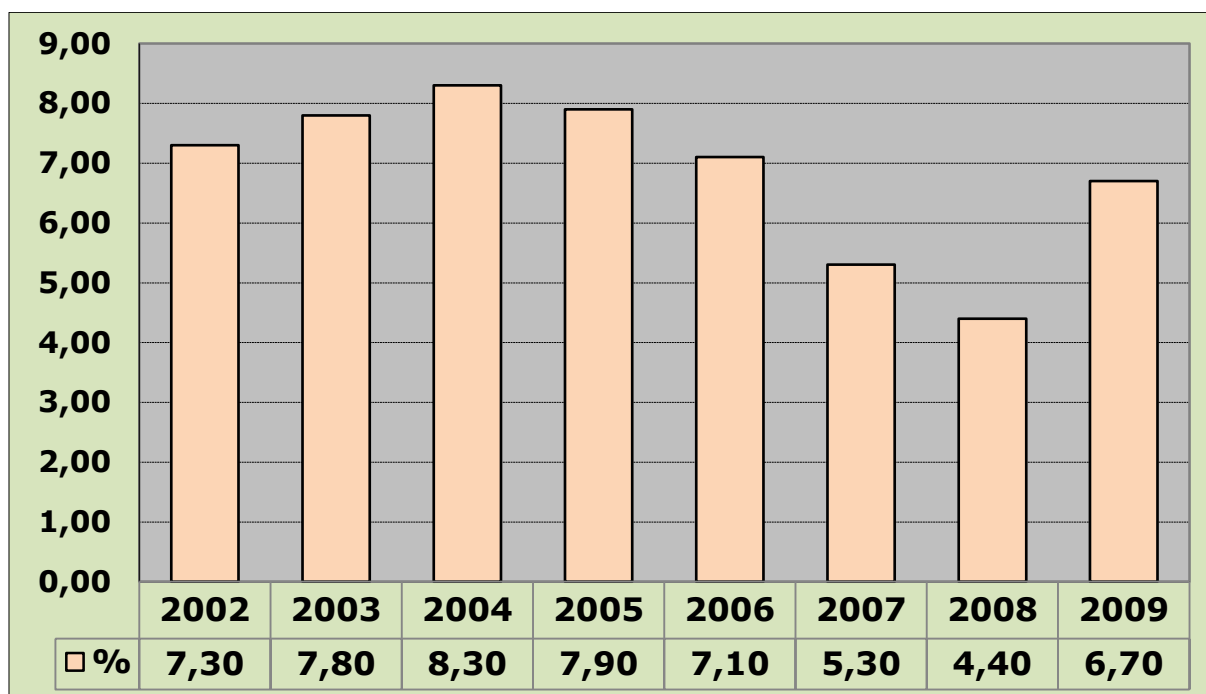
- tvorbu kariérových plánů jednotlivců
- tvorbu sociálních programů, zaměřených na stabilizaci klíčových zaměstnanců
- tvorbu náboru nových pracovníků
- propagační působení na vnější prostředí

Doporučení se dále týkají:

- rozvoje motivačních nástrojů
- práce s talenty a výraznými osobnostmi
- zefektivnění informačních toků mezi útvary

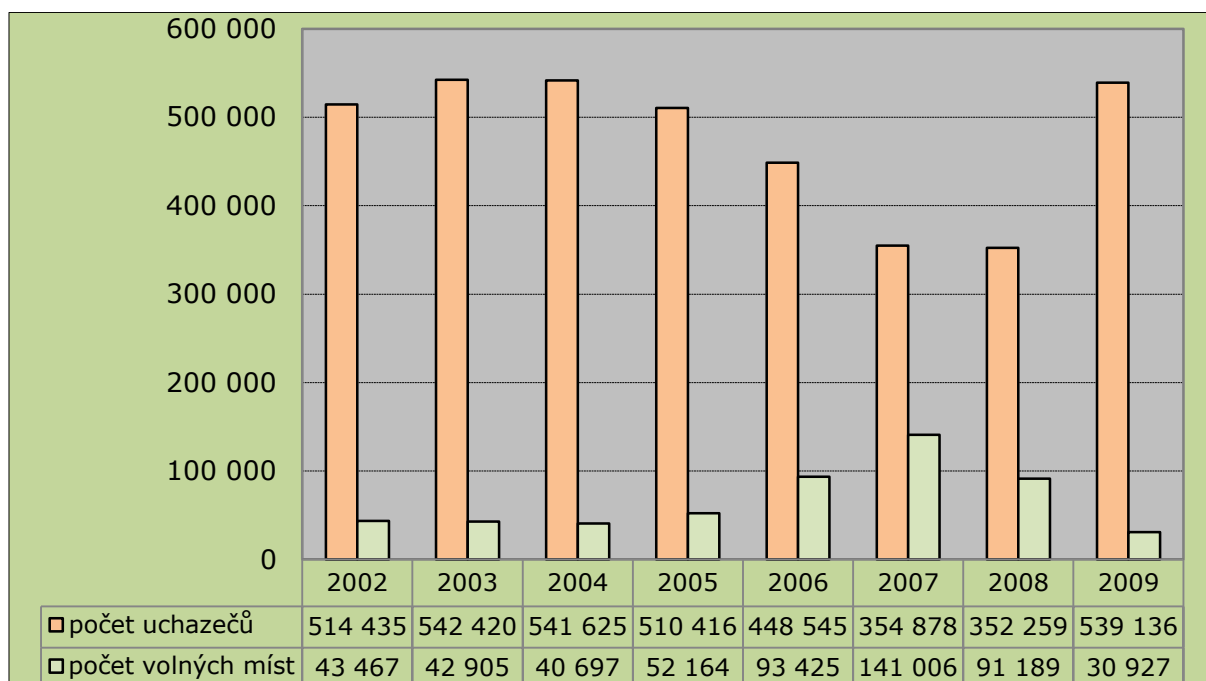
### 3.6 Vliv nezaměstnanosti na vývoj tržeb společnosti

Graf 3.2 Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2002 – 2009



(Zdroj: Český statistický úřad)

Graf 3.3 Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst



(Zdroj: vlastní zpracování údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR)

Jak je patrné z grafů 3.2 a 3.3, v letech 2006 až 2008 jsme mohli sledovat kontinuální pokles míry nezaměstnanosti a razantní zvýšení poptávky po zaměstnancích a to v naprosté většině odvětví. V posledních dvou letech byla co do dostupnosti a množství kvalitních kandidátů situace takřka zoufalá. Kvalitních uchazečů se nedostávalo takřka nikomu a mnohé společnosti se při náboru musely stále více uchylovat k přílišným kompromisům.

Tyto dva faktory zcela zásadně ovlivnily trh práce a na straně mnoha zaměstnavatelů výrazně změnilы pohled na recruitment. Jako nejsložitější úkol v celém procesu získávání zaměstnanců začal být vnímán nikoli výběr těch nejvhodnějších kandidátů z relativně široké palety zájemců, nýbrž samotný nábor, tedy zajištění toho, aby vůbec bylo „z čeho“ vybírat.

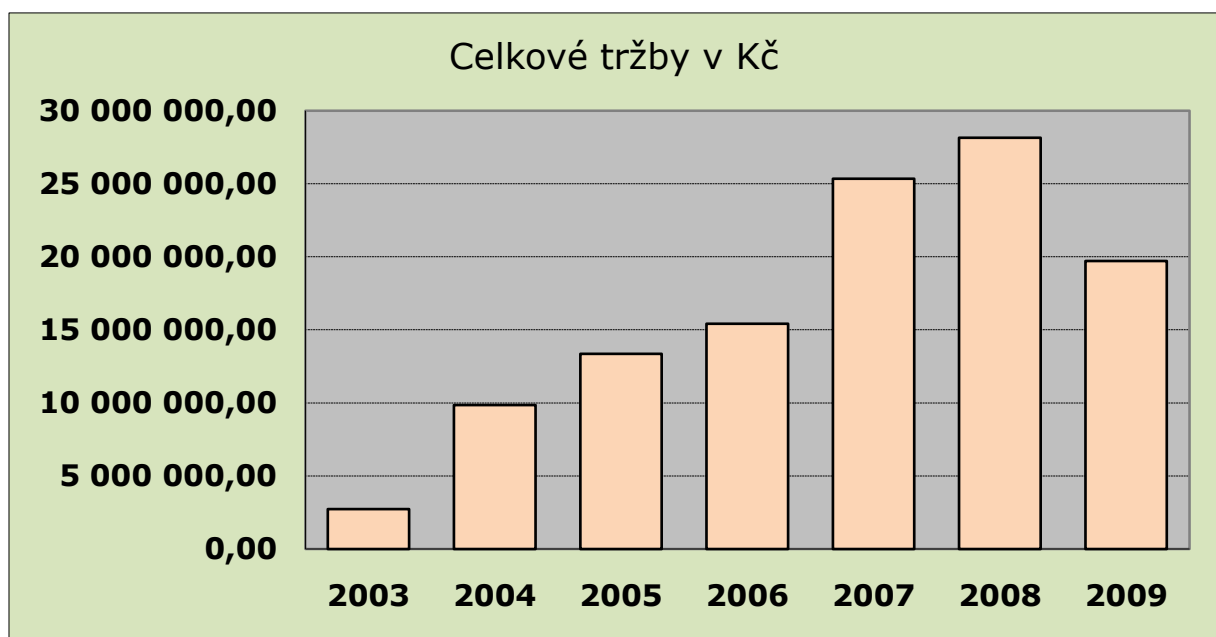


Tab. 3.2 Vývoj tržeb v Kč v letech 2003 – 2009

<b>Rok</b>	<b>Celkové tržby</b>
2003	2 737 000 Kč
2004	9 853 000 Kč
2005	13 362 000 Kč
2006	15 419 000 Kč
2007	25 347 000 Kč
2008	28 165 000 Kč
2009	19 728 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti)

Graf 3.4 Vývoj tržeb v Kč v letech 2003 – 2009



(Zdroj: údaje z tabulky č. 3.2)

Jak je patrné z grafu 3.4, nejvíce se společnosti dařilo v letech 2007 a 2008, kdy tržby dosahovaly výše 25.347.000,- Kč a 28.165.000,- Kč. Tento nárůst byl zapříčiněn zejména otevřením v pořadí již třetí pobočky v Ostravě (v roce 2006) a průměrný počet zaměstnanců v těchto

letech dosáhl 27, což byl nejvyšší počet zaměstnanců za celou historii společnosti. Dle mého názoru souvisí rapidní nárůst tržeb v letech 2007 a 2008 zcela jistě s vývojem míry nezaměstnanosti a nárůstem volných pracovních míst – viz grafy 3.2 a 3.3.

Tyto změny ve vývoji trhu práce s sebou přinesly i jiné vnímání role přidané hodnoty personálně poradenských společností. Tento posun se odehrál na ose kde na jednom pólu je konzultant vnímán jako odborník na výběr kandidátů (dříve se považoval konzultant za jako někoho, kdo má za úkol vnést do výběru vlastní zkušenosti, expertízu a objektivní pohled zvnějšku, zrychlit výběr nejvhodnějších kandidátů dobře nastavenými procesy a šetřit čas a náklady klienta tím, že filtruje uchazeče ve všech fázích výběrového řízení a komunikuje s nimi ohledně výsledků jednotlivých kroků) a na straně druhé jen jako další zdroj pro nábor (někdo, kdo v situaci, kdy na trhu skoro žádní kandidáti nejsou, někde nějaké „najde“ a nabídne klientovi).

Přizpůsobením se tomuto pohledu se z mnohých personálních agentur staly v podstatě dražší pracovní portály a skutečně poradenské společnosti se často proměnily v „pouhé“ agentury, nebo „přeposílače životopisů“, kteří zprostředkují vyhledání zaměstnance, ale na samotném výběru už v podstatě nijak neparticipují. Ačkoli je tato situace primárně výsledkem vývoje pracovního trhu, při analýze příčin tohoto stavu je třeba brát na vědomí, že hlad po pracovnících umožnil mnohým poradenským firmám a konzultantům snížit kvalitu služeb, zároveň zvýšit cenu a také přilákal na trh nové subjekty s kvalitou často více než pochybnou.

## **4 Analytická část – inventarizace procesu zprostředkování náboru zaměstnanců**

Kvalitní lidské zdroje jsou předpokladem dobře fungující firmy. Nalezení vhodných a správných kandidátů na volné pozice je časově i finančně náročný proces. Agentura svým klientům zajistí kompletní servis zahrnující vše přes personální poradenství, výběry, testování až po následné doporučení uchazečů. Podle typu požadované pozice se klientům od samého počátku realizace věnuje jeden konzultant, který má s vyhledáváním uchazečů na pozici daného typu nejvíce zkušeností.

V Advantage Consulting, s. r. o. jsou pozice HR konzultantů a obchodníků rozdělené, což společnost považuje za jednu ze svých konkurenčních výhod. Klientům se při takto rozděleném personálním obsazení může věnovat specialista, který se zabývá pouze výběrem vhodných kandidátů na konkrétní pozici.

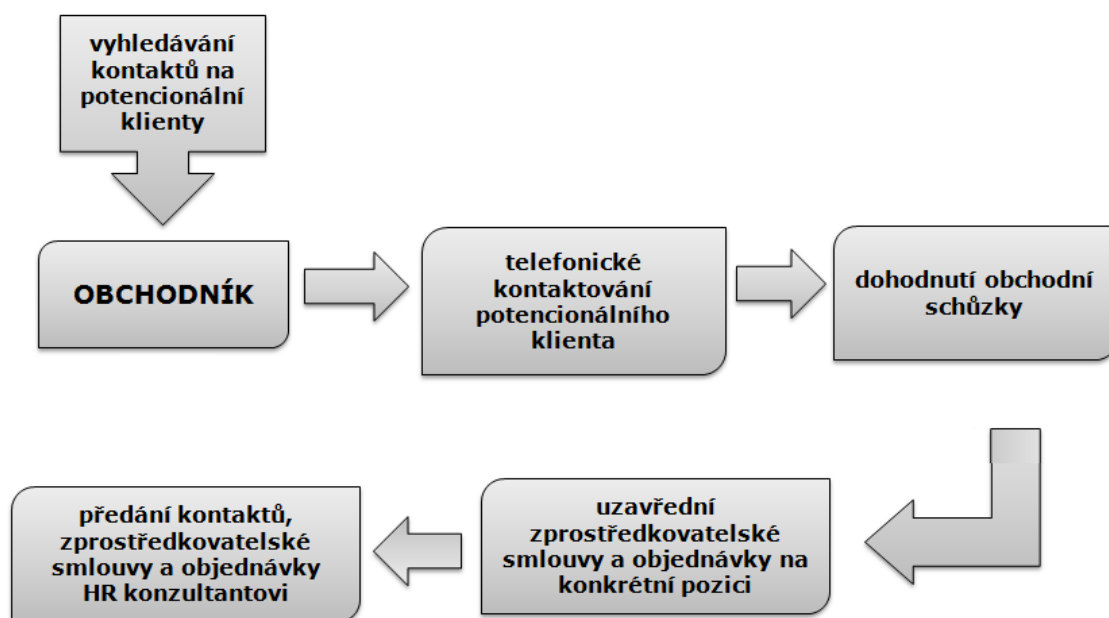
### **4.1 Role Obchodníka**

Proces samotného zprostředkování náboru zaměstnanců začíná až po uzavření Zprostředkovatelské smlouvy a uzavřením objednávky na konkrétní pozici. Bez toho, aniž by byla uzavřená smlouva mezi agenturou a klientem, prakticky HR Consultant nemůže začít na vyhledávání vhodných kandidátů na konkrétní pozici pracovat.

#### **4.1.1 Náplň práce Obchodníka**

Obchodní zástupce ve společnosti Advantage Consulting, s. r. o. zastává klíčovou pozici v oblasti získávání nových klientů. Jak můžeme vidět v obr. 4.1, jeho práce začíná aktivním vyhledáváním kontaktů na potencionální obchodní partnery.

Obr. 4.1 Pracovní postup obchodníka



(Zdroj: vlastní zpracování)

Získávání kontaktů probíhá formou vyhledávání aktivních volných pozic, které na svých webových stránkách nebo v tisku firmy inzerují. Obchodník telefonicky kontaktuje osobu, která se výběrem zaměstnanců zabývá a dohodne si s ním osobní schůzku za účelem prodiskutování případných možností spolupráce. Obchodník si musí sjednat minimálně 3 schůzky v týdnu a uzavřít alespoň 1 smlouvu nebo objednávku pracovní pozice za týden. Hlavním cílem obchodní schůzky je uzavřít Zprostředkovatelskou smlouvu – viz Příloha č. 2 a Objednávku pracovní pozice – viz Příloha č. 3.

Na jednání obchodník představuje výhody spolupráce s personální agenturou, které však nemá podložené žádnými statistikami či výsledky, týkající se například úspěšnosti obsazování pracovních pozic. V ruce má pouze poměrně velmi rozsáhlou smlouvu, kterou během půlhodinové schůzky na místě podepíše opravdu málokterá společnost. Zmíněná

Zprostředkovatelská smlouva patří mezi největší úskalí, které musí obchodník při své práci dennodenně překonávat. Sedmistránková smlouva o deseti odstavcích, která navíc působí jednostranně, představuje pro klienta poměrně vysoké riziko a schůzka často končí vyjádřením ze strany potencionálního klienta, že se na smlouvu musí nejdříve podívat podnikový právník a obchodník z jednání odjíždí s prázdnou.

Jakmile dostane konzultant vyjádření ke smlouvě, standardně vždy mají klienti výhrady k samotné délce a obsahu smlouvy. Obchodník tak vyloženě hledá argumenty, proč zrovna ten daný bod musí ve smlouvě zůstat a konzultuje s majitelem agentury možnosti úprav jednotlivých bodů smlouvy. Značnou nevýhodou takto postavené smlouvy je fakt, že agentury ztrácí drahocenný čas, kdy je již mohl konzultant věnovat vyhledávání vhodného kandidáta. Často se totiž stává, že než jsou smluvně dořešeny podmínky spolupráce, klient má již dostatek kandidátů z vlastních zdrojů, či doporučených uchazečů z jiných agentur.

V případě, že se podaří obchodníkovi uzavřít s klientem smlouvu a následně objednávku konkrétní pracovní pozice (nebo pozic), předává veškeré tyto informace HR Consultantovi, který zahajuje proces vyhledávání vhodných uchazečů.

Obchodník nenavazuje pouze spolupráci s novými klienty, stará se i o stávající obchodní partnery, se kterými již má agentura uzavřenou zprostředkovatelskou smlouvu a v případě otevření další volné pozice připravuje už pouze objednávku na pracovní pozici. Pokud se stane, že klient je v prodlení se splatností za zprostředkovaného uchazeče, veškeré urgency má na starosti taktéž obchodník.

#### **4.1.2 Systém odměňování obchodníků**

Za včasné a kvalitní plnění pracovních úkolů a finančních plánů se k základní mzdě, která činí 15.000,- Kč zaměstnanci přiznává nárok na pohyblivou složku mzdy ve formě prémie. Prémie vychází z plnění plánu tržeb a základem pro výpočet je tržba, tzn. fakturace v daném měsíci

včetně případných dobropisů, kterou dosáhl zaměstnanec za dané období (měsíc). Hodnocené období pro prémie je měsíční a prémie se vyplácí ve mzdě za daný měsíc.

Finanční plán obchodníků je stanoven na 200.000,- Kč měsíčně a odvíjí se od fakturace za zprostředkovaného kandidáta.

### **Podmínky pro stanovení prémie obchodníka**

- při plnění plánu v intervalu 70% - 84% je nárok na prémie ve výši:  
4,0% z tržeb stávajících zákazníků, kdy obchodník na obsazenou pozici uzavřel pouze objednávku  
4,5% z tržeb nově získaných klientů, kde byla uzavřena zprostředkovatelská smlouva a objednávka pracovní pozice
- při plnění plánu v intervalu 85% - 99% je nárok na prémie ve výši:  
5,5% z tržeb stávajících zákazníků, kdy obchodník na obsazenou pozici uzavřel pouze objednávku  
6,0% z tržeb nově získaných klientů, kde byla uzavřena zprostředkovatelská smlouva a objednávka pracovní pozice
- při plnění plánu v intervalu 100% - 119% je nárok na prémie ve výši:  
6,0% z tržeb stávajících zákazníků, kdy obchodník na obsazenou pozici uzavřel pouze objednávku  
6,5% z tržeb nově získaných klientů, kde byla uzavřena zprostředkovatelská smlouva a objednávka pracovní pozice
- při plnění plánu nad 120% je nárok na prémie ve výši:  
6,5% z tržeb stávajících zákazníků, kdy obchodník na obsazenou pozici uzavřel pouze objednávku  
7,0% z tržeb nově získaných klientů, kde byla uzavřena zprostředkovatelská smlouva a objednávka pracovní pozice

- při nesplnění plánu alespoň na 70% nárok na prémii nevzniká

(Zdroj: interní záznamy společnosti)

Z výše uvedeného vyplývá, že celková premie, která může být obchodníkovi přiznána, se odvíjí nejen od pracovního výkonu jeho samotného, ale ve větší míře jeho celkovou mzdu ovlivňuje práce konzultanta. Dle mého názoru je takovýto systém odměňování obchodníků, který prakticky závisí na plnění pracovních povinností někoho jiného, spíše demotivující a často tak dochází mezi obchodníky a konzultanty ke konfliktům. Nutno podotknout, že obchodník nemůže žádným způsobem ovlivnit termín nástupu zprostředkovaného kandidáta. Může se tedy stát, že v jednom měsíci nepřinesou jeho zákazníci tržby žádné a další měsíc přeplní plán i o několik tisíc, avšak na prémiech získá maximálně 7%.

Jako další nevýhodu takto nastaveného systému vidím skutečnost, že majitelé společnosti prakticky nemají žádné podklady pro hodnocení pracovního výkonu obchodníka a nemohou tak posoudit, zda je pro ně takovýto zaměstnanec rentabilní, či nikoliv.

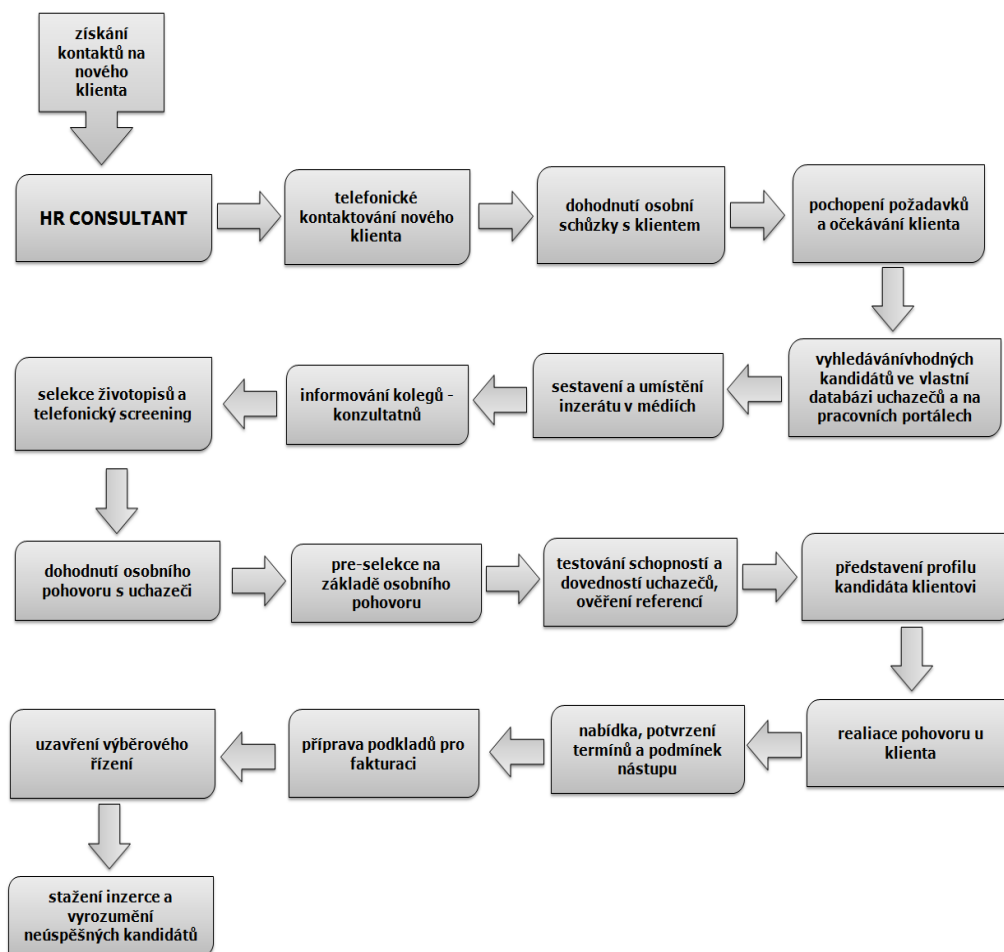
## **4.2 Role HR Consultanta**

HR Consultant je specialista, který se nepřetržitě věnuje vyhledávání a výběru zaměstnanců na klíčové pozice, snaží se uspokojit poptávku klienta tím, že mu doporučí odpovídající kandidáty a který působí jako prostředník mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání.

### 4.2.1 Náplň práce HR Consultanta

Práce konzultanta začíná ve chvíli, kdy obdrží od obchodníka objednávku pracovní pozice. Proces samotné realizace zprostředkování náboru zaměstnance zachycuje obr. 4.2.

Obr. 4.2 Proces realizace zprostředkování náboru zaměstnance



(Zdroj: vlastní zpracování)

V případě, že se jedná o zcela nového klienta, dohodne si s ním osobní schůzku, jejímž cílem je mimo osobní představení se, prodiskutování specifikací dané pracovní pozice. Takováto specifikace by měla obsahovat:



- název pracovní pozice
- popis pracovních aktivit
- odpovědnosti, pravomoci a umístění v organizační struktuře firmy
- doporučení věku a pohlaví
- požadované vzdělání vhodného uchazeče
- jazykové znalosti
- znalost práce na PC, řidičský průkaz
- požadovaná praxe a její délka
- pracovní znalosti a dovednosti
- osobní vlastnosti
- nástupní plat a den případného nástupu
- firemní výhody
- pracovní doba a místo výkonu práce
- jakékoliv další zvláštní okolnosti

Po prodiskutování kritérií výběrového řízení se HR Consultant pouští do intenzivního vyhledávání vhodných uchazečů ve vlastní databázi, která sčítá cca 66 tisíc kandidátů a každým dnem se rozšiřuje o dalších 60 – 70 životopisů a taktéž vyhledává v nejrůznějších databázích CV, dostupných na internetu. Nejvíce společnost využívá databázi společnosti LMC, s.r.o., která patří mezi jedničku českého elektronického trhu práce. Jejich databáze nabízí více než 45.000 aktuálních životopisů, které nejsou starší než jeden měsíc.

Prohledávání je velmi rychlé, kdy po zadání kritérií má konzultant možnost ihned vidět vzdělání, obor, profesi a jazykové znalosti kandidáta, viz obr. č. 4.3.

Obr. 4.3 Výpis nalezených CV dle zadání kritérií konzultanta

?	✓	CV ?	Jazyk CV / Aktualizováno ?	Vzdělání a praxe ?	Osobní údaje ?
	<input type="checkbox"/>	Specialista - vzdělávání & rozvoj / nábor/ odměňování	21.06.2010	Education Specialist - Specialista vzdělávání a rozvoje / Personalistika a HR Vysokoškolské/ universitní Čeština - Výborná/rodilý mluvčí, Angličtina - Pokročilá, Němčina - Základní/Pasivní	ID59864623 M / 29
	<input type="checkbox"/>	Technicko-administrativní pracovník	11.06.2010	samostatná odborná asistentka pro zahr. styky / Administrativa Bakalářské Čeština - Výborná/rodilý mluvčí, Angličtina - Pokročilá, Čínština - Středně pokročilá, Němčina - Základní/Pasivní	ID140194116 Ž / 30
	<input type="checkbox"/>	Management, HR, vzdělávání	31.05.2010	Personální ředitel / Personalistika a HR Vysokoškolské/ universitní Angličtina - Pokročilá	ID147065789 M / 34

(Zdroj: [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz))

Výhodou této služby je i možnost nastavení elektronického agenta, který automaticky vyhledá životopisy dle zadaných kritérií, a ohodnotí je, nakolik procent odpovídají zadaným požadavkům, viz obr. 4.4. Veškeré profily si konzultant prohlíží zdarma a agentura platí až po odkrytí kontaktů kandidáta, který nejlépe vyhovuje nastaveným požadavkům.

Obr. 4.4 Automatické vyhledávání životopisů elektronickým agentem

Základní selekce

Rozšířená selekce

Personalista

Koutná Lucie

Zdroj

- Všechny zdroje -

Datum reakce

- Všechny dny -

Vybrat

Název pozice

REFERENT MARKETINGU

Byly nalezeny 44 záznamy, zobrazují 21-40.

				Příjmení, jméno	Pozice	Personalista	Zdroj	Datum
	<input type="checkbox"/>			ID268625	REFERENT MARKETINGU	Koutná Lucie	71%	19.5.2010
	<input type="checkbox"/>			ID191525213	REFERENT MARKETINGU	Koutná Lucie	75%	19.5.2010
	<input type="checkbox"/>			ID193239484	REFERENT MARKETINGU	Koutná Lucie	75%	19.5.2010
	<input type="checkbox"/>			ID279033	REFERENT MARKETINGU	Koutná Lucie	63%	19.5.2010
	<input type="checkbox"/>			ID87114209	REFERENT MARKETINGU	Koutná Lucie	90%	19.5.2010

(Zdroj: [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz))

Po prohledání databází, které jsou konzultantovi dostupné, přichází na řadu sestavení inzerátu a uveřejnění nabídky v médiích a na vlastním webu. Společnost Advantage Consulting, s. r. o. inzeruje celkem na 18 pracovních serverech.

Po prvotní selekci životopisů z došlých reakcí následuje telefonický screening, kterým si konzultant upřesní údaje z životopisu a doplní potřebné informace, které v něm chybí. Uchazeče, kteří úspěšně prošli pohovorem po telefonu, pozve k osobnímu pohovoru v agentuře. Po absolvování interview s kandidáty následuje další selekce uchazečů dle požadavků klienta, testování znalostí a dovedností.

Vybrané kandidáty představí formou zaslání komentovaného životopisu klientovi, viz Příloha č. 4. a navrhne termín možného pohovoru s uchazečem. Jako svoji další konkurenční výhodu agentura vnímá osobní účast konzultantů na výběrovém řízení ve společnosti. V průběhu realizace výběrového řízení konzultant zajišťuje zpětné vazby uchazečům, informuje je o dalším postupu a průběžně komunikuje s klientem, v jaké fázi se výběrové řízení nachází. Po ukončení výběrového řízení konzultant zajistí zpětnou vazbu kandidátům, kteří na pohovoru neuspěli a v případě, že se klient rozhodl pro „jejich“ kandidáta, připravuje podklad k fakturaci.

#### **4.2.2 Systém odměňování HR Consultantů**

Stejně tak, jako je tomu v případě obchodníků, i mzda konzultantů se skládá ze dvou složek. Na základě posouzení kvality práce, plnění pracovních úkolů a pracovního výkonu, který je měřen splněním či nesplněním nastaveného finančního plánu, se k základní mzdě 15.000,- Kč přiznává nárok na pohyblivou složku mzdy ve formě premii.

Finanční plán mají konzultanti stanoven na 180.000,- Kč a základem pro jeho výpočet jsou fakturace od klientů v daném měsíci včetně případných dobropisů, tedy tržba, kterou dosáhl zaměstnanec za

období jednoho měsíce. Pro posouzení plnění se výpočty zaokrouhlují na celé koruny nahoru.

### **Podmínky pro stanovení prémie konzultanta**

- při plnění plánu v intervalu 70% - 84% je nárok na prémii ve výši 4,0% z čistých tržeb od zákazníků
- při plnění plánu v intervalu 85% - 99% je nárok na prémii ve výši 5,5% z čistých tržeb od zákazníků
- při plnění plánu v intervalu 100% - 119% je nárok na prémii ve výši 6,0% z čistých tržeb od zákazníků
- při plnění plánu nad 120% je nárok na prémii ve výši 6,5% z čistých tržeb od zákazníků
- při nesplnění plánu alespoň na 70% nárok na prémii nevzniká

(Zdroj: interní záznamy společnosti)

Z výše uvedeného vyplývá, že aby měl konzultant nárok na prémii, musí měsíčně vyfakturovat minimálně 126.000,- Kč. Při plnění plánu alespoň na 70% by mu tedy v tomto případě byla přiznána premie v celkové výši 5.040,- Kč. Realita je však taková, že mnohdy konzultant vyfakturuje méně než 126.000,- Kč a ačkoliv agentuře „přinese“ statisíce, nárok na prémii mu nevzniká. Nevýhodou takto nastaveného systému odměňování je fakt, že konzultant je velmi ovlivněn prací obchodníka, čili pokud obchodník nedonese žádné zakázky ve formě podepsané zprostředkovatelské smlouvy a objednávky pracovní pozice, nemá prakticky konzultant na čem pracovat. Dostává se tedy do situace, kdy dlouhodobě neplní plán a pokud je tomu tak v délce více jak šesti měsíců,

obvykle se s ním společnost rozloučí z důvodu nízkého pracovního výkonu, kdy se pro společnost stává konzultant neproduktivním zaměstnancem.

Dalším rizikem takto nastaveného systému odměňování je záměrné odkládání nástupu zprostředkovaného kandidáta do následujících měsíců, protože pokud konzultant ví, že v daném měsíci zprostředkoval pouze jednoho kandidáta, nedosáhl by na prémii a tak směřuje více nástupů do jednoho měsíce. Naopak v měsíci, kdy se mu nashromáždí několik nástupů (termín, kdy zprostředkovaný kandidát nastoupí do zaměstnání, převážně určuje klient) nastává situace opačná a to z toho důvodu, že finanční plán je omezen na 7%, tudíž se konzultant snaží zajistit posunutí nástupu kandidáta o další měsíc či měsíce a zajistit si tak plnění plánu alespoň za 70% i v následujícím období.

### **4.3 Výhody a nevýhody rozdělených rolí obchodníků a konzultantů**

#### **Výhody rozdělení rolí obchodníků a konzultantů**

- rychlejší obsazení volné pracovní pozice díky tomu, že se konzultant věnuje výhradně samotnému vyhledávání vhodných kandidátů
- rychlá možnost získání zakázek
- efektivní výsledky práce (obchodník a konzultant je většinou každý jiný svým zaměřením)
- samostatný obchodník disponuje obchodními dovednostmi a praxí s akviziční činností
- konzultant se může věnovat plně své práci vyhledávání vhodného kandidáta a neplýtvá energií spojenou s akviziční činností
- klient má pocit, že se mu věnuje specialista ve svém oboru, tedy někdo, kdo tráví 100% své náplně práce výběrem vhodných uchazečů

## **Nevýhody rozdělení rolí obchodníků a konzultantů**

- zvyšování nákladů spojených s opakovanou návštěvou klienta
- klient nerad komunikuje s několika zástupci personální agentury
- nemožnost ovlivnit výsledek své práce, jelikož jsou tyto funkce na sobě závislé
- chybí pružnost přizpůsobit se potřebám trhu (zejména v době krize, kdy agentura potřebuje „držet“ hlavně obchodníky a konzultanty, kteří nemají na čem pracovat je nucena propouštět)
- výběr pozice, na které bude konzultant pracovat, záleží na obchodníkovi
- riziko zahlcení (obchodník nosí moc zakázek a konzultant je nestíhá realizovat – obchodník nemá personální přehled a klientům mnohdy slibuje nesplnitelné)
- v případě neplnění plánů se obchodník vymlouvá na neschopnost práce konzultanta a konzultant naopak neplnění plánu dává za vinu obchodníkovi, který buď nepřinesl dostatek objednávek, nebo donesl těžko obsaditelné či časově náročné pozice
- samotný konzultant nebo obchodník není schopen poskytnout klientovi úplný zákaznický servis

## 5 Náměty, návrhy a doporučení

Na základě analýzy současného stavu fungování personální agentury Advantage Consulting, s.r.o. jsem došla k závěru, že rozdělené funkce obchodníků a konzultantů, mohou být pro samotnou firmu nebezpečím. Za klíčové nedostatky současného fungování agentury z pohledu náboru zaměstnanců vidím:

- rozdělené funkce obchodníků a konzultantů
- současný systém odměňování svých zaměstnanců
- způsob nastavení spolupráce s klientem na bázi složité a velmi obsáhlé smlouvy
- absence vedení jakýchkoliv statistik, týkajících se dosavadní činnosti agentury

### 5.1 Spojení funkcí obchodníka a konzultanta

Jedním z návrhů, který by dle mého názoru vedl ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a s tím spojené efektivity práce personální agentury při náboru zaměstnanců, je spojit pozice obchodníka a konzultanta do jedné osoby. Jelikož klient platí za danou službu až v případě, že dojde ke zprostředkování kandidáta, je nemožné odměňovat obchodníky za počet uzavřených smluv, přestože právě uzavřením zprostředkovatelské smlouvy práce obchodníka končí. Agentura nijakým způsobem nevyhodnocuje, kolik ten či onen obchodník smluv uzavřel a jakou dobu mu to trvalo. Zajímá se pouze o samotné tržby, jejichž výše však záleží na šikovnosti konzultanta. Pokud by agentura pozice spojila, konzultanti by si sami volili, jakými pozicemi se chtějí zabývat, dle toho, která oblast je jim nejbližší. Na druhou stranu zástupce společnosti

v podobě jedné osoby je schopen lépe navázat vztah s obchodním partnerem, porozumět jeho potřebám a poskytnout mu kvalitní zákaznický servis.

S tím taktéž souvisí nastavení specializace, jejíž absenci vidím jako další nedostatek. Tvrzení agentury, že jsou schopni klientovi najít jakéhokoliv kandidáta, je nesmysl. K tomu, aby mohla agentura vybrat pro své klienty skutečně kvalitní kandidáty, je nezbytné rozvinout specializace konzultantů. Řešením by bylo vyškolit konzultanty pro práci na úzce vymezeném segmentu trhu, s detailními znalostmi v dané oblasti, například vyškolení konzultanti pro oblast financí by se věnovali výhradně vyhledáváním kandidátů pro pozice účetních, fakturantů, referenty finančního controllingu, finančních ředitelů atp. Ve specializaci konzultantských služeb vidím velkou výhodu oproti většině personálních agentur, kde se konzultanti věnují mnoha různorodým pozicím najednou bez větší konkrétní znalosti určitých oborů. Specializace velmi dobře umožňuje nezaměřovat se při výběru kandidátů pouze na interní databázi, ale rovněž zvážit přímé oslovení, které je častokrát převážně v technických oborech nezbytné. Vzhledem k tomu, že na sebe konzultant nabaluje každý den cenné informace, je schopen při výběru vhodných kandidátů zvolit ten nejvhodnější způsob vyhledávání, který bude nejenom nejrychlejší, ale také nejkvalitnější.

Práce specializovaných personálně poradenských společností může být vysoce specializovaná, rychlá a efektivní ale pouze v případě, že stejné priority jsou nastaveny také na straně klienta. Kandidáti v nedostatkových profesích si většinou mohou vybírat za několika nabídek, a proto velmi záleží na rychlosti a schopnosti přesvědčit kandidáta, že právě nabídka klienta je pro něj ta nejlepší.



## **5.2 Změna systému odměňování zaměstnanců**

Zamyslela bych se nad současným netransparentním systémem odměňování, který spíše zaměstnance demotivuje, než aby je motivoval k vyšším výkonům, tzn. jasně a srozumitelně definovat politiku odměňování. Rozhodně bych nestanovovala minimální výši splnění plánu a raději motivovala zaměstnance tím, že mohou získat prémii za každého umístěného kandidáta, které by se odvíjeli od celkové částky, kterou za zprostředkovaného kandidáta agentura získá. Jestliže při současném systému odměňování musí konzultant dosadit kandidáty minimálně za 126.000,- Kč, aby získal 5.040,- Kč, doporučila bych nastavit systém tak, aby konzultant získal za každého zprostředkovaného kandidáta 4,0% a to sice vzhledem k tomu, že minimální částka za zprostředkovaného kandidáta je dle smlouvy 50.000,- Kč, výše prémie, jakožto jakýsi podíl na zisku by činila vždy, pokud bude konzultant úspěšný a podaří se mu pozici obsadit, minimálně 2.000,- Kč. Pokud by tedy obsadil v daném měsíci další pozici alespoň za 76.000,- Kč tak, aby se přiblížil 126.000,- Kč, které jsou v současném systému nastavené jako minimální částka a to znamená, že by si přišel celkem opět na 5.040,- Kč. Z výše uvedeného vyplývá, že pokud by agentura nastavila systém bez stanovení minimální hranice pro splnění plánu, i přesto by si zachovala maximální výši pro vyplácené prémie, ale zaměstnanci by byli daleko více motivovaní.

## **5.3 Změna nastavení vzájemné spolupráce a úprava zprostředkovatelské smlouvy**

Zprostředkovatelská smlouva upravuje podmínky vzájemné spolupráce mezi agenturou a klientem. Společnost Advantega Consulting, s. r. o. nezačne pracovat dříve, než má s klientem uzavřenou smlouvu o zprostředkování kandidáta. V České republice však existuje spousta personálních agentur, kde k odepsání smlouvy přichází v úvahu až při skutečném výběru kandidáta, tedy v okamžiku, kdy bude klient plně

rozhodnut o nástupu zprostředkovaného kandidáta do pracovního poměru. Jednoduše řečeno, klient nepodepisuje smlouvu dopředu. Dle mého názoru ani jeden z těchto způsobů není optimální. Na jedné straně, kdy by měl klient podepsat smlouvu s agenturou, o jejímž způsobu práce nic neví a o kvalitě poskytované služby není přesvědčen, nese ohromné riziko. Na straně druhé, pokud by došlo k podepsání smlouvy až bezprostředně před nástupem kandidáta do pracovního poměru, vystavuje se agentura riziku, kdy klient nemusí uznat skutečnost, že konkrétní kandidát byl doporučen personální agenturou, ale že se do výběrového řízení přihlásil zcela sám.

Jako optimální řešení bych navrhovala navázat spolupráci firmy s personální agenturou na základě zasílání takzvaných slepých životopisů kandidáta, tj. bez uvedení příjmení uchazeče, bez udání posledního zaměstnavatele a kontaktních údajů. Pouze s doporučením konzultanta včetně osobního hodnocení z účasti na pohovoru v agentuře. V případě, že se klient rozhodne takového kandidáta pozvat k osobnímu pohovoru ve společnosti, teprve poté prodiskutovat náležitosti smlouvy. Dle mého názoru je takovýto postup oboustranně přijatelný, jelikož v průběhu zasílání profilu uchazečů si může klient ověřit způsob spolupráce a kvalitu doporučených kandidátů a agentura předejde tomu, že by jim kandidáty klient oslovoval přímo sám.

Samotný obsah a náležitosti zprostředkovatelské smlouvy, tak jak ji má společnost Advantage Consulting, s. r.o. postavenou, považuji za zcela neprofesionální. Smlouva je těžce pochopitelná a z praktických zkušeností mohu potvrdit, že je potřeba jednotlivé body potencionálním klientům vysvětlovat a objasňovat. Po samotném pročtení smlouvy klient nabývá domnění, že je smlouva jednostranná a agentura se snaží veškeré finanční náklady a riziko přenést na klienta. Neustálé vysvětlování a objasňování smlouvy je časově náročné a vede k nechuti klienta pouštět se do jakékoliv vzájemné spolupráce. Další nevýhodou takto postavené smlouvy je velká pravděpodobnost toho, že agenturu předběhne konkurence, která se již dávno věnuje vyhledávání vhodných uchazečů, zatímco Advantage Consulting řeší smluvní podmínky spolupráce. Ze své

zkušenosti vím, že společnost má ve smlouvě záměrně několik odstavců, které by ve smlouvě ani být nemuseli a takřka k ničemu ani jednu stranu nezavazují. Záměrně uvádím z toho důvodu, že pokud obchodník jedná o nějakém sporném bodě, má nástroj v podobě navrnutí odstranění některého ze zbytečných bodů a klient tak nabývá dojmu, že je agentura ochotná se přizpůsobit, nalézt kompromis a vyjít zákazníkovi vstříc.

Doporučovala bych zamyslet se nad jednotlivými body a ty, které být ve smlouvě opravdu nemusí, vypustit. Zkrátit celkovou smlouvu na maximálně dvě strany namísto současných sedmi. Nespojovat garance, které agentura poskytuje, s tím, zda u tohoto kandidáta byla či nebyla provedena personální diagnostika, viz Příloha č. 2 – Zprostředkovatelská smlouva, bod IV, kdy agentura poskytuje delší garanci na kandidáta, u něhož byla provedena personální diagnostika a to z toho důvodu, že personální diagnostika stojí klienta další finanční prostředky. Agentura by se měla zavázat za to, že doporučí klientovi kvalitního kandidáta, což znamená, že by testování uchazečů mělo být automatické a součástí služby recruitmentu. Personální diagnostiku bych navrhovala samostatně zahrnout do portfolia služeb, které je agentura schopna poskytnout.

## **5.4 Vyhodnocování údajů**

V dnešní době konkurenčního boje personálně poradenských společností, kterých je v České republice asi 272, je zarážející, že si společnost Advantage Consulting, s. r. o. nevede žádné statistiky, které by mohly posloužit zaměstnancům, kteří dennodenně navštěvují potencionální klienty s cílem navázat vzájemnou spolupráci. Na obchodním jednání nemají zaměstnanci agentury prakticky žádné údaje, které by vypovídaly o kvalitě poskytovaných služeb. Navrhovala bych začít sbírat, sledovat a vyhodnocovat konkrétní data, týkající se:

- počtu umístěných kandidátů v určitých oblastech za určité období (obchod, IT, finance, technické profese atd.)
- úspěšnost obsazení zadané pozice (to znamená, jak dlouho doporučený kandidát ve společnosti setrval)
- počet kandidátů, kteří se zúčastnili pohovoru ve společnosti
- sledovat statistiku pozic, porovnávat jejich růst či pokles vůči jiným obdobím
- počtu registrovaných uchazečů do agenturní databáze
- vyhodnocovat úspěšnost jednotlivých poboček s porovnáním počtu volných pracovních míst v daných regionech
- sledovat, z jakého inzertního zdroje se o agentuře cílové skupiny dozvídají

Tato data by však nemusela sloužit pouze pro ukázkou výkonnosti a schopnosti agentury. Pokud by agentura disponovala informacemi o tom, z jakého inzertního zdroje se o ní uchazeči dozvídají, mohla by velmi dobře plánovat na další období, jaká média jsou pro ni při hledání vhodných kandidátů zajímavá, tedy z jakého zdroje je možno uchazeče získávat. Pokud bude agentura tyto statistiky vést, získá poměrně dostatek materiálu pro tvorbu strategických plánů, týkajících se budoucího vývoje společnosti.

Aby byla agentura silným partnerem svých klientů je nutné, aby se sebereflexivně podívala na své interní procesy, přehodnotila marketingový mix, zvolila vhodný rozsah služeb a možnosti poradenství, které by mohly být přidanou hodnotou.

Kvalita práce a služeb personální agentury je o přístupu a lidech, proto je nezbytné, aby agentura analyzovala kompetence a schopnosti svých interních zdrojů a zaměřila se na vzdělávání v oblasti kompetencí a rozšiřování znalostí, které jsou pro zákazníky zásadní.

## 6 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na proces zprostředkování kandidátů klientům, jakožto zaměstnavatelům. Je však nutné si uvědomit, že agentura má klienty dva. Firmy, které jí platí za služby vyhledání nových zaměstnanců a kandidáty, kterým zdarma zprostředkovává práci. Oba tyto subjekty jsou pro agenturu důležité. Pokud bude agentura o své klienty pečovat, firmy se budou na agenturu obracet a nabízet jí další možnosti výdělků za umístění nových zaměstnanců do společností. Kandidáti, kteří i když agentuře za její služby neplatí, jsou pro agenturu neméně důležití, jelikož díky vhodným kandidátům lze klientům nabídnout vhodné uchazeče, za které klient rád zaplatí. Je proto nezbytné důležité rozvíjet dlouhodobé vztahy s oběma druhy zákazníků tak, aby se do agentury opět vraceli a dále agenturu doporučovali svým známým, přátelům, kolegům.

Samotné podnikatelské prostředí, ve kterém se agentury a jejich zákazníci pohybují, je velmi komplikované. Personální agentury jsou obchodní společnosti, a pokud jsou řízeny rozumně, mají svůj obchodní a finanční plán, jasně definované cíle, strategii a produkt. Je třeba si uvědomit, že produktem agentur jsou lidé a jejich schopnosti. Tímto chci poukázat na komplikovanost celého prostředí a z něj plynoucí výzvy, kterým musí dennodenně všichni účastníci čelit. Za dobu své praxe jsem se jako HR Consultant setkala s tím, že byla agentura obviňována z neschopnosti dodat kandidáta s vhodným profilem, ale nebyl brán zřetel na komplikovanost profilu kandidáta, situaci na trhu práce, podmínky zaměstnanců a budoucího zaměstnavatele, časový harmonogram a případné prodlevy na straně klienta. V takové situaci je velmi jednoduché obviňovat druhou stranu, což je mnohdy důsledkem nedostatečné komunikace mezi všemi třemi stranami. Úkolem agentury je udržet informovanost všech stran procesu zprostředkování zaměstnance – kandidáta o nabídce, klienta o zájmu a dispozici kandidáta na pozici.

Nejčastějším nešvarem agentury je nedostatek pravidelných informací o průběhu výběrového řízení poskytovaných jak klientovi, tak kandidátovi. Více než polovina HR manažerů má s činností agentur negativní zkušenost a každý konzultant v agentuře má stejnou zkušenost s více než polovinou svých klientů, ačkoliv mají obě strany stejný cíl, kterým je umístění vhodného kandidáta na pracovní pozici. Z mého pohledu těmi důvody jsou – komplikovaný produkt, nedostatek komunikace, podnikatelská nevyspělost, nevyužití přidané hodnoty agentur ze strany HR, nedostatek partnerství mezi oběma stranami a nedostatek pochopení potřeb klienta ze strany agentur.

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila téma Činnost personální agentury při vyhledávání nových zaměstnanců, kterou jsem analyzovala ve společnosti Advantage Consulting, s. r. o. Cílem mé práce bylo zhodnotit stávající systém procesu zprostředkování zaměstnanců z pozic obchodníka a konzultanta a navrhnout jeho zlepšení.

V teoretické části jsem se zaměřila na přístupy získané studiem odborné literatury, která se touto oblastí zabývá a které jsem následně spolu s praktickými zkušenostmi uplatnila při navrhování řešení problému. Nastínila jsem význam řízení lidských zdrojů, trendy v odměňování a využití zprostředkovatelských agentur. Nejvíce jsem se zaměřila na výhody či nevýhody využití zprostředkovatelských agentur při vyhledávání nových zaměstnanců.

V praktické části jsem charakterizovala společnost Advantage Consulting, s. r. o., kde jsem uvedla základní hodnoty a vizi společnosti, její personální politiku, organizační strukturu, rozložení zaměstnanců a portfolio nabízených služeb.

Čtvrtou část jsem věnovala jedné ze služeb, kterou agentura poskytuje a to inventarizaci procesu zprostředkování náboru zaměstnanců z pohledu pozic obchodníka a konzultanta a jejich systému odměňování.

V páté kapitole jsem na základě provedené analýzy doporučila spojit funkci obchodníka a konzultanta, změnit systém jejich odměňování,

upravit zprostředkovatelskou smlouvu a systém spolupráce mezi agenturou a klientem a začít vyhodnocovat údaje. Realizací mých návrhů bych chtěla přispět ke zlepšení současného systému činnosti personální agentury při vyhledávání nových zaměstnanců.

**Cíle, které jsem si v úvodu mé diplomové práce stanovila, jsem splnila.**

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BLÁHA, J.; MATEICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. CURRIE, D. *Introduction to Human Resource Management a guide to personnel practice*. First ed. London: CIPF, 2006. 316 s. ISBN 1 84398 139 4.
5. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. KASPER, H.; MAYRHOFER, W: *Personální management. Řízení. Organizace*. Praha : Linde, s.ro., 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.
7. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2002. 362 s. ISBN 80-7048-0203.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 261 s. ISBN 80-7261-033-3.
9. STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007/2008*. Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

## Seznam internetových zdrojů

10. [www.acjobs.cz](http://www.acjobs.cz)
11. [www.hr-server.cz](http://www.hr-server.cz)
12. [www.hrmanagement.cz](http://www.hrmanagement.cz)
13. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)
14. [www.justice.cz](http://www.justice.cz)



## **Ostatní zdroje**

15. Interní materiály společnosti

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
AC	Advantage Consulting
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	circa
CV	curriculum vitae
č.	číslo
ČR	Česká republika
HR	human resource
Kč	korun českých
např.	například
obr.	obrázek
PC	personal computer
PSC	poštovní směrovací číslo
r.č.	rodné číslo
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 7. 2010

.....  
Bc. Lucie Koutná

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nádražní 532, 783 91 Uničov

## **Seznam příloh**

1. Organizační struktura společnosti
2. Smlouva o zprostředkování
3. Objednávka pracovní pozice
4. Komentovaný životopis kandidáta

